MANAGEMENT – DE LA TERORIE LA PRACTICA -

Capitolul 1. Dezvoltarea managementului modern
- Şcoli de gândire managerială
- Şcoala clasică sau raţională
  - Şcoala ştiinţifică
  - Şcoala relaţiilor umane
  - Şcoli contemporane de gândire managerială
- Discuţie privind şcolile de management
- Acţiuni manageriale
  - Funcţiile managementului
  - Roluri manageriale
- Roluri informaţionale
- Mixul abilităţilor manageriale
- Întrebări recapitulative

Capitolul 2. Planificarea
- Importanţa unei planificări eficace
  - Dezvoltarea managerilor
  - Îmbunătăţirea şanselor de a avea succes
  - Coordonarea eforturilor
  - Pregătirea pentru schimbare
- Dimensiunile planificării în organizaţie
  - Timpul
  - Domeniul
  - Frecvenţa
  - Nivelul managerial
- Obstacole în faţa planificării eficiente
  - De ce eşuează planurile?
  - Depăşirea obstacolelor
- Managementul prin obiective
  - Planificarea acţiunii
  - Revizuiri periodice
  - Evaluarea performanţelor
  - Cercetări asupra eficienţei MPO
  - Limitele MPO
  - Punctele forte ale MPO
  - Implementarea – o provocare
- Întrebări recapitulative

Capitolul 3. Planificarea strategică
- Rolul şi definiţia planificării strategice
- Dezvoltarea planificării strategice
  - Factori care au condus la dezvoltarea planificării strategice
- Procesul de planificare strategică
- Prima etapă: fundamentarea
  - Pasul întâi: declararea misiunii
- Etapa a doua: analiza

Pasul al 2-lea: formularea obiectivelor
Pasul al 3-lea: analizarea industriei
Pasul al 4-lea: analiza resurselor interne
Pasul al 5-lea: compararea analizelor
Etapa a treia: decizia
Pasul al 6-lea: opțiuni şi instrumente strategice
Pasul al 7-lea: implementarea strategiei
Pasul al 8-lea: controlul şi evaluarea strategică
Întrebări recapitulative

Capitolul 4. Decizii manageriale

Luarea deciziilor
Tipuri de decizii
Condiții de mediu în care se iau deciziile
Luarea deciziilor în organizații
Limite organizaționale
Mediul intern şi extern
Procesul rațional de luare a deciziilor
Îmbunătățirea eficacității deciziilor manageriale
Obstacole în calea luării deciziilor
Depăşirea obstacolelor în rezolvarea problemelor
Obținerea implicării: luarea de decizii de grup
Întrebări recapitulative

Capitolul 5. Managementul riscului

Procesul de management al riscului
Element de risc
Identificarea riscului
Analiza riscului
Reacția la risc
Întrebări recapitulative

Capitolul 6. Natura organizației

Teoria sistemelor deschise
Sistemele interne
Organizația – o cultură
Menținerea unei culturi a performanțelor ridicate
Eficacitatea organizațională
Alte măsuri ale eficacității
Preocupări asupra organizațiilor
Temeri cu privire la organizații
Valori organizaționale dorite
Întrebări recapitulative

Capitolul 7. Structura organizatorică

Structura organizatorică
Aspecte ale planificării organizaționale

Aria de control
Ierarhia şi aria de control
Proiectarea organizațională
Modelul diferențiere-integrare
Structuri temporare
Reproiectarea posturilor
Descentralizarea
Întrebări recapitulative

Capitolul 8. Dezvoltarea şi schimbarea organizațională

Schimbarea planificată
Paşii procesului de schimbare planificată
Acțiuni de schimbare
Strategii de acțiune
Analiza câmpului de fețe
Modele de disparitate
Modelul lui Dalton
Schimbare şi anxietate
Selectarea unui plan de acțiune sau a unei intervenții de schimbare
Intervenția la nivel individual sau la nivelul sistemului
Efectul de răspândire
Întărirea intervenției
Schimbarea culturii versus schimbarea sistemului
Întrepătrunderea cultură-sistem
Cum sunt schimbate culturile şi sistemele
Schimbare culturală versus schimbarea sistemului
Etica schimbării
Cerințe pentru schimbarea etică
Etica şi manipularea
Întrebări recapitulative

Capitolul 9. Leadership

Caracteristicile unui lider
Patru caracteristici ale liderilor puternici
Abordări ale leadership-ului
Cercetarea comportamentului liderilor/managerilor
Teoria X şi Teoria Y
Grila managerială
Sistemele I-IV
Teoria situațională a leadership-ului
Modelul cale-obiectiv
Eşecul liderilor
Dezvoltarea liderilor
Valorile şi liderul
Întrebări recapitulative

Capitolul 10. Motivarea

Strategii manageriale de motivare
Teorii motivaționale
Teoria nevoilor a lui Maslow
Teoria ERG a lui Alderfer
Teoria așteptărilor
Teoria consolidării
Strategii de motivare/influențare
Strategii directe
Valorile și strategia de influențare
Strategii de ajustare situațională
Întrebări recapitulative

Capitolul 11. Comunicarea

Obiectivul comunicării
Direcțiile comunicării
Comunicarea organizațională
Comunicarea strategică și organizațională
Utilizarea abilităților de ascultare
Feedback-ul: metodă de îmbunătățire a comunicării
Tehnici de alegere a feed-back-ului
După feed-back
Acordarea de feed-back
Întrebări recapitulative

Capitolul 12. Managementul resurselor umane

Definire, importanța, principii și obiective
Funcțiile managementului resurselor umane
Asigurarea resurselor umane
Planificarea resurselor umane
Recrutarea și selecția
Integrarea noilor angajați
Dezvoltarea resurselor umane
Formarea și perfecționarea
Administrarea carierelor
Dezvoltarea organizațională
Motivarea resurselor umane
Evaluarea performanțelor
Recompensarea angajaților
Analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor
Menținerea resurselor umane
Disciplină, securitate, sănătate
Consilierea angajaților și managementul stresului
Întrebări recapitulative

Capitolul 13. Management și marketing

Ce este marketingul ?

Etapele evolutive ale marketingului
Funcțiile marketingului
Funcțiunea de marketing a firmei
Mediul de marketing
Segmentare şi poziționare
Comportamentul consumatorului
Managementul marketingului
Întrebări recapitulative

Capitolul 14. Management şi globalizare

Trăsături ale economiei mondiale actuale
Globalizarea, etapă actuală a mondializării
Managementul întreprinderii globale
Întrebări recapitulative

Introducere

Lucrarea noastră îşi propune să prezinte concepte, teorii şi modele manageriale într-o viziune prin care, cititorul să poată descoperi utilitatea acestora în activitatea practică.

Am ales o formă atractivă pentru structurarea lucrării astfel încât accesul la informație să se facă rapid.

Un capitol important este dedicat managementului modern. Sunt prezentate aici şcolile de gândire managerială cu punerea în valoare a funcțiilor managementului şi a rolurilor manageriale.

Am considerat că este util să fie prezentate pe larg:

- Funcția de planificare
- Managementul prin obiective.

Un capitol distinct este dedicat procesului de planificare strategică evidențiindu-se etapele acestuia şi instrumentele strategice.

Având în vedere că resursele umane sunt catalizatorul reacției economice la nivel de firmă am inclus în cadrul lucrării câteva teme de interes:

- Leadershipul
- Motivarea
- Comunicarea
- Managementul resurselor umane

prin care se definesc şi relațiile dintre procesul de conducere şi procesele de:

- Recrutare şi selecție

- Motivarea şi definirea posturilor
- Dezvoltarea şi evaluarea personalului
- Evoluția în carieră.

Ricul este o realitate pe care firmele trebuie să o gestioneze permanent. De aceea, un capitol este dedicat managementului riscului cu etapele sale:

- Identificarea riscului
- Analiza riscului
- Reacția la risc.

Schimbarea organizațională surprinde resorturile interne şi externe care impun modificarea unor parametrii organizaționali (cultura, structura, sarcinile, oamenii, viziunea colectivă etc.).

Mediul de afaceri actual impune conducerii oricărei firme competitive desfăşurarea unor activități performante de marketing. De aceea în obținerea avantajului concurențial managementul unei organizații trebuie să anticipeze, să identifice şi să satisfacă nevoile unor consumatori din ce în ce mai exigenți. În acest sens am inclus în lucrarea noastră un capitol despre management şi marketing.

În etapa actuală a mondializării, globalizarea constituie fără îndoială marea sfidare a zilelor noastre. Economia mondială a devenit un sistem de piețe interdependente ceea ce impune noi priorități managementului întreprinderilor de succes.

Lucrarea se adresează tuturor celor care sunt interesați de dinamica organizațiilor, de complexitatea conducerii factorului uman şi de asigurarea dezvoltării durabile a afacerilor în care sunt sau vor fi implicați: studenți, profesori, specialişti, oameni de afaceri.

Sperăm ca viitoarele evoluții ale realității să demonstreze utilitatea demersului nostru pentru informarea şi pregătirea celor care evoluează în diverse contexte organizaționale.

Propunerile de îmbunătățire a lucrării sunt bine venite pentru că ele ne vor da posibilitatea de a vă oferi o ediție viitoare îmbunătățită.

Dezvoltarea managementului modern

Obiective

* Discutarea schimbărilor survenite în cadrul organizațiilor şi în practicile manageriale datorită dezvoltării teoriilor moderne privind managementul.
* Identificarea contribuției diferitelor şcoli la dezvoltarea gândirii manageriale.
* Descrierea managerului din punctul de vedere al funcțiilor, rolurilor şi abilităților.
* Înțelegerea cauzelor pentru care teoriile şi practicile manageriale s-au modificat de-a lungul timpului.
* Înțelegerea motivelor pentru care principiile lui Fayol nu mai sunt valabile în toate situațiile în prezent.
* Descrierea naturii unui sistem deschis.

* Înțelegerea leadership-ului ca parte a rolului unui manager.

Managementul modern implică un mare număr de abilități şi orientări, dintre care multe presupun abilități legate de statistică, utilizarea tehnologiei informației, contabilitate şi matematică. Managementul pune accent pe rezolvarea rațională a problemelor şi pe gândirea logică. Cum managementul implică în mod necesar oameni, este de o mare importanță deținerea de abilități interpersonale – abilitatea de a lucra cu indivizii, dar şi cu echipe de lucru. Pentru a avea succes, un manager trebuie să îndeplinească mai multe roluri şi funcții.

Domeniul managementului se intersectează cu un mare număr de discipline – ştiințe sociale, logică, filozofie, matematică, tehnologie informatică, relații internaționale, lingvistică şi cultură. Pentru a fi bine pregătit, viitorul manager are nevoie de un bagaj bogat de cunoştințe din domenii variate şi de abilități care să îi permită să îndeplinească o serie de funcții; toate acestea îl vor ajuta să îşi îmbunătățească din punct de vedere calitativ deciziile şi abilitățile.

Capitolul va urmări dezvoltarea istorică a managementului modern de la formele inițiale de organizare socială, politică şi economică, spre apariția şcolilor de gândire managerială. Vor fi prezentate şcoala rațională, şcoala ştiințifică, şcoala relațiilor umane şi modele contemporane de management, şi vor fi discutate conceptele de bază ale fiecărui model în viziunea principalilor teoreticieni şi cercetători. Vor fi prezentate de asemenea diferitele roluri şi funcții ale managementului modern, şi vom stabili că noțiunea de management desemnează atât proceduri raționale sistematice, cât şi abilitatea de a lucra cu indivizii şi cu grupurile.

Orice societate sau cultură prezintă diverse forme de organizații sociale, politice sau economice care necesită management şi manageri. La nivel național, rolul de manageri îl îndeplinesc preşedinții, regii, cancelarii etc.

Sociologul şi economistul german Max Weber a urmărit evoluția organizațiilor de la conducerea despotică până la birocrațiile moderne. Organizațiile, administrate inițial de către clasele favorizate, ai căror membri se bucurau de legături familiale avantajoase, au ajuns să fie conduse de un grup de oameni care se bazează pe competențele lor în rezolvarea problemelor. Majoritatea organizațiilor occidentale funcționau, la începutul secolului al XX-lea, ca birocrații îraționaleî. Noțiunile referitoare la management au început să se dezvolte şi au devenit subiecte de cercetare abia în anii 1900.

ŞCOLI MODERNE DE GÂNDIRE MANAGERIALĂ

Complex şi uneori divergent, actul de conducere este definit de eforturile depuse în practica managerială a mai multor decenii. Pe măsură ce condițiile economice şi sociale s-au schimbat, s-au modificat şi modalitățile prin care managerii înțelegeau să ajute la atingerea obiectivelor organizaționale. Cea mai bună modalitate de a înțelege dezvoltarea practicii manageriale actuale este analizarea şcolilor de gândire managerială apărute de la începutul secolului trecut.

Şcoala rațională de gândire managerială a apărut în primele decenii ale secolului al XX-lea şi a fost condusă de francezul Henri Fayol, care în 1916 a publicat *Managementul general şi industrial*. Fayol privea managementul ca pe un sistem rațional şi considera că în orice afacere este nevoie ca activitățile, fie ele tehnice, comerciale, financiare, contabile sau legate de securitate, să fie conduse pe baza unor principii elementare ale managementului.

Cele 14 principii ale managementului enunțate de Fayol sunt:

1. *Diviziunea muncii*. Specializarea angajaților (muncitori şi membri ai conducerii), în vederea creşterii eficienței şi îmbunătățirii rezultatelor.

2. *Autoritate şi responsabilitate*. Dreptul de a da ordine şi puterea de a pretinde supunerea.

3. *Disciplină*. Gradul în care angajații sunt supuşi, îşi dau silința, îşi consumă energia şi modul în care se comportă sunt influențate de cei care îi conduc.

4. *Unitatea decizională*. Nici o persoană nu trebuie să aibă mai mult de un şef.

5. *Unitatea direcţiei*. O organizație trebuie să aibă un singur plan de atingere a obiectivelor (dezvoltarea principiului unității decizonale).

6. *Subordonarea intereselor individuale interesului general*. Preocuparea față de organizație este mai importantă decât preocupările individuale.

7. *Plata*. Asigurarea compensațiilor corecte şi satisfăcătoare pentru toți, recompensarea competenței.

8. *Centralizare*. Consolidarea funcțiilor manageriale în acord cu circumstanțele din mediul înconjurător al organizației.

9. *Ierarhie*. Liniile de autoritate trebuie să fie clar definite dinspre vârful către baza organizației.

10. *Ordine*. Oamenii şi materialele trebuie să se afle în locul potrivit la momentul potrivit, iar oamenii trebuie să ocupe postul care li se potriveşte cel mai bine.

11. *Echitate*. Loialitatea angajaților trebuie să fie încurajată prin tratamentul just, corect şi prin bunătate.

12. *Stabilitate*. Părăsirea organizației de către un număr mare de angajați este deopotrivă cauza şi efectul ineficienței; organizațiile bune sunt cele care au conduceri stabile.

13. *Inițiativă*. Necesitatea creării unui plan şi asigurării succesului acestuia şi oferirea oportunității subordonaților de a-l realiza.

14. *Esprit de corps*. Comunicarea orală trebuie folosită pentru a asigura coeziunea echipelor.

Principiile lui Fayol au fost, în mod evident, utile în mediul industrial al momentului respectiv. În prezent, în ciuda faptului că unele dintre ele îşi dovedesc încă aplicabilitatea, multe par depăşite.

Cercetări mai recente au demonstrat că managementul reprezintă mai mult decât procesul rațional de urmare pas cu pas a unor principii, aşa cum îl descriau teoreticienii lui de început. Dr. Rensis Likert, fost director al Centrului de Supraveghere a Cercetărilor de la Universitatea din Michigan, a analizat timp de douăzeci şi cinci de ani principiile managementului şi le-a sintetizat într-unul singur, pe care l-a numit *principiul relațiilor de sprijin*:

"*Conducerea şi alte procese organizaționale trebuie să fie capabile să asigure probabilitatea maximă ca, în toate interacțiunile şi relațiile din cadrul organizației, fiecare membru, în lumina trecutului, valorilor, dorințelor şi aşteptărilor sale, să considere experiența ca fiind suportivă şi că aceasta îi va dezvolta şi menține sentimentul valorii şi importanței propriei persoane.î* (R. Likert)

Orientarea managementului ca ştiință a fost mai puternic definită în Statele Unite de către Frederick Taylor, cunoscut ca *părinte al managementului ştiințific*. Taylor a subliniat nevoia observării pe cale empirică (examinarea unor fenomene reale), a analizării şi experimentării şi considera că managerului îi revine rolul de a descoperi cea mai bună modalitate de desfăşurare a muncii sub îndrumarea sa.

Abordarea lui Taylor a fost aceea de a analiza fiecare post în vederea identificării elementelor sau mişcărilor distincte care alcătuiesc munca fizică. Următoarea sarcină era aceea de a observa modul în care aceste elemente puteau fi reproiectate sau modificate în aşa fel încât să fie definită cea mai bună sau mai rapidă metodă de a munci. La baza acestor cercetări stătea accentul pus pe eficiență.

Taylor nu a înțeles în întregime nevoile umane de interacțiune socială, respect de sine şi împlinire (aşa cum au fost ele explicate de Maslow sau Alderfer). Aplicarea metodelor lui Taylor avea tendința de a se constitui într-un sistem mecanic în care totul avea drept etalon de măsurare eficiența operației. Eforturile lui Taylor au fost continuate de mai mulți cercetători, printre care sunt de notat Frank şi Lillian Gilbreth, dar accentul pus în management pe sistemele ştiințifice a început să scadă odată cu apariția altor şcoli de gândire managerială.

O variantă interesantă a taylorismului există încă, în cercetarea managerială contemporană: în enunțarea teoriei sale bazate pe îmbogățirea posturilor, Frederick Herzberg analizează, la fel ca şi Taylor, elementele de bază ale postului. În timp ce Taylor dorea să facă munca mai simplă (mai multă muncă şi mai puțin efort), Herzberg credea în caracterul de provocare al anumitor aspecte ale postului, capabile să îi motiveze pe muncitori. Angajații care simt că postul lor reprezintă o provocare simt că îşi aduc în mod real contribuția, fapt ce determină creşterea şi dezvoltarea lor personală. Herzberg a fost printre primii care au subliniat că este necesar ca managerii să acorde atenție condițiilor elementare de muncă.

Profesorul Elton Mayo de la Harvard a fost rugat să realizeze o serie de studii privind productivitatea muncii la uzina Western Electric din Hawthorne, în Illinois. Rezultatul *studiilor Hawthorne* a dat naştere şcolii de gândire managerială numită şcoala relațiilor umane, care subliniază importanța pe care relația dintre conducere şi muncitori o are pentru creşterea productivității.

Investigația inițială de la Hawthorne a analizat rezultatul muncii angajaților în diferite condiții de iluminare. În anii í20 lumina electrică abia era răspândită, iar companiile electrice susțineau că muncitorii pot produce mai mult în condițiile îmbunătățirii iluminatului. Rezultatul studiului lui Mayo a arătat însă că productivitatea muncii creştea indiferent de intensitatea luminii.

Analizarea acestui studiu inițial a dat naştere termenului *efectul Hawthorne.* Cei care au analizat situația au observat că motivul pentru care productivitatea creştea era faptul că muncitorii se simțeau parte importantă în experiment: ei munceau mai mult datorită faptului că ştiau că sunt observați şi că rezultatul experimentului depindea de ei. De la descoperirea acestei reacții toți cei care efectuează cercetări bazate pe experimente încearcă să evite apariția efectului Hawthorne.

S-a crezut de asemenea că productivitatea creştea datorită faptului că, pe perioada desfăşurării experimentului, stilul managerial s-a schimbat: cei din conducere acordau o mai mare atenție muncitorilor.

Studiul inițial asupra iluminării a condus la o serie de studii aprofundate asupra a ceea ce se întâmpla cu muncitorii într-o serie de condiții. Au fost aleşi şase operatori pentru crearea unui grup special de testare a cărui sarcină era asamblarea de relee de telefonie. Timp de cinci ani au fost culese date despre acest grup în diferite condiții: perioadele de odihnă şi metodele de recompensare erau modificate, s-a testat şi efectul scurtării săptămânii de lucru, şi aşa mai departe.

Rezultatul i-a determinat pe cercetători să afirme că cel mai important factor îl constituia crearea unui sentiment al identității de grup, a unui sentiment de sprijin social şi de coeziune, determinate de creşterea interacțiunii dintre muncitori. Superiorul ierarhic a fost de asemenea observat şi s-a stabilit că faptul că adopta un anumit comportament față de membrii grupului experimental a condus la dezvoltarea spiritului de echipă. Iată câteva observații ale studiului:

1. Şeful (observatorul şef) era personal interesat de reuşitele fiecărei persoane.

2. Era mândru de ceea ce făcea (înregistrarea perfor-manțelor grupului).

3. A ajutat grupul să își stabilească propriile condiții de lucru.

4. A acordat feedback privind performanțele afișându-le la vedere.

5. Grupul era mândru de reuşite şi era satisfăcut de interesul pe care cei din afară îl manifestau față de realizările membrilor lui.

6. Membrii grupului nu simțeau că au fost presați de schimbare.

7. Înainte de operarea unei schimbări, membrii grupului erau consultați.

8. În cadrul grupului s-a dezvoltat un sentiment de încredere şi candoare.

Studiile Hawthorne, efectuate la sfârşitul anilor í20 şi începutul anilor í30, au stabilit un tipar ce a fost urmărit de majoritatea cercetărilor care au fost efectuate în următoarele două decenii. În management, accentul nu mai cădea pe eficiență, ci pe nevoile şi sentimentele muncitorilor şi pe impactul relațiilor sociale asupra grupurilor. Aceste studii reprezintă baza preocupărilor prezente pentru munca în echipă, construirea echipelor, precum şi pentru individ.

Şcoli contemporane de gândire managerială

În prezent, domeniul managementului nu mai este dominat de o singură şcoală de gândire managerială. Preocuparea actuală este aceea de a unifica într-o perspectivă coerentă diversele accente pe care se axează numeroasele şcoli de gândire managerială existente.

Această şcoală continuă o parte a tradiției deschise de Henri Fayol, prin importanța acordată funcțiilor managementului – activități ca planificarea, organizarea, îndrumarea, coordonarea şi controlul, care caracterizează munca unui manager. În această şcoală de gândire este inclusă şi nevoia de a studia rolurile managerului.

Bazată pe studiile Hawthorne, această şcoală încearcă să includă rezultatele cercetărilor actuale din ştiințele comportamentale, şi a dat naştere unei discipline numită *comportament organizațional*. Accentul cade pe stilul managerial, pe managementul participativ, munca în echipă, dinamica grupului, comportamentul individual, motivare şi comunicare, şi se consideră că este necesară integrarea într-o abordare coerentă a unui mare număr de cercetări.

Această şcoală, care a avut un impact puternic asupra managementului, susține că managerii trebuie să privească organizația ca pe un sistem – un sistem deschis care interacționează cu mediul şi care este alcătuit din subsisteme interne legate între ele (subsistemul tehnic, subsistemul social şi subsistemul administrativ). O schimbare sau o dereglare a unei părți din sistem afectează celelalte părți. Managerilor le revine rolul de a acorda atenție intrărilor din mediul exterior (legi, reglementări, acorduri cu sindicatele, condiții economice, oferta de forță de muncă etc.), precum şi rolul de a căuta metode prin care să influențeze mediul.

Una dintre cele mai recente tendințe în gândirea managerială este aceea de a privi organizația ca o cultură sau subcultură. Acest cadru de referință operează o distincție între aspectul material şi aspectul imaterial al culturii: aspectul material include factorii fizici (clădiri, aspect, echipament şi tehnologie), în timp ce aspectul imaterial include valorile, normele, simbolurile şi scopurile care definesc modul în care oamenii ar trebui să

trăiască şi să se comporte (corect şi greşit, important şi neimportant) şi identifică scopurile pe care oamenii le consideră motivante pentru a muncii.

Această şcoală accentuează necesitatea utilizării metodelor cantitative în management, idee susţinută de dezvoltarea calculatoarelor şi a unor modele matematice şi statistice complexe. Anumite domenii ale unei afaceri (contabilitate, finanţe, economie) sunt atât de complexe încât nu pot fi stăpânite decât prin utilizarea de modele matematice. Planificarea, previziunea şi luarea de decizii bazate pe analiza raţională a datelor sunt aspecte importante pentru adepţii acestei şcoli.

În perioada 1960-1970 accentul cădea pe încercarea de a descoperi un stil de management unic, universal eficace. Douglas McGregor considera că managerii pot fi clasificaţi în funcţie de percepţia pe care o au asupra oamenilor şi de comportamentul pe care această percepţie îl generează. Există deci două tipuri de manageri: cei cu o perspectivă negativă asupra oamenilor (Teoria X) şi cei cu o perspectivă optimistă (Teoria Y), această din urmă teorie fiind considerată a fi cel mai potrivit mod de a conduce. Rensis Likert, Blake şi Mouton şi Abraham Maslow au definit modalităţi universale de a conduce, în timp ce Woodward, Burns şi Stalker (în Marea Britanie) şi Lawrence şi Lorsch (la Harvard, în Statele Unite) încercau să demonstreze că stilul de management necesar într-o organizaţie este influenţat de sarcinile şi tehnologia utilizate. De exemplu, procese tehnologice continue de dimensiuni mari, cum ar fi cele utilizate în rafinăriile de petrol, necesită un alt tip de management decât cel utilizat în ateliere auto de mici dimensiuni. Tipul de management utilizat depinde de natura sarcinilor, de tipul de oameni implicaţi, de cadrul temporal şi de obiective.

Abordarea situaţională susţine că nu există un stil managerial a cărui eficienţă să fie universală, şi că este nevoie ca toţi factorii să fie analizaţi într-o situaţie dată, iar apoi fie să fie aleasă o persoană cu un stil care să se potrivească situaţiei, fie să fie instruiţi oamenii din punct de vedere managerial astfel încât să răspundă cerinţelor situaţiei respective.

Discuţie privind şcolile de gândire managerială

Dat fiind numărul mare de perspective asupra manage-mentului, se ridică întrebarea cum poate fi determinată orientarea cu cea mai mare valoare pentru o anumită situaţie.

Nici una dintre şcolile de gândire managerială nu acoperă toate domeniile care îl interesează pe un manager. Unele dintre aceste orientări ale managementului sunt puternic marcate de realităţile timpului în care au apărut, şi au fost modificate în momentul apariţiei unor schimbări ale realităţii.

Odată cu apariţia computerelor şi a progreselor în domeniul sistemelor informaţionale şi în telecomunicaţii, managerii au fost nevoiţi să abordeze un stil managerial mai accentuat orientat către tehnologie. Şcoala situaţională este o încercare de a sublinia importanţa flexibilităţii managementului în funcţie de un număr cât mai mare de situaţii de muncă, dar nu spune managerilor cum să acţioneze pentru a fi cât mai eficace. Se pare că există o serie de acţiuni manageriale aplicabile aproape oricărei situaţii (ascultarea, acordarea de importanţă oamenilor, utilizarea tuturor resurselor), în timp ce alte acţiuni sunt specifice unor situaţii unice. Acest lucru înseamnă că managerii de succes trebuie să aibă cunoştinţe despre management în general, dar şi să înţeleagă anumite aspecte specifice ale organizaţiei şi ale situaţiei de lucru în care acestea sunt plasate.

Majoritatea cursurilor de management încearcă să transmită cât mai multe cunoştinţe şi abilităţi manageriale generale, plecându-se de la ideea că studentul va fi capabil să descopere aspectele particulare ale industriei şi organizaţiei în care se va angaja. Un element central pentru manageri este înţelegerea de către aceştia a

modului în care organizația sau subdiviziunea organizatorică pe care o conduc creează valoare. Pentru aceasta este esențială o bună cunoaştere a tehnologiilor utilizate şi a modului în care funcționează afacerea ca şi posibilitatea de a avea o viziune cât mai cuprinzătoare. De aceea, cei mai mulți manageri de vârf au o dublă calificare: o pregătire de bază care poate aparține unor domenii foarte diferite: inginerie, economie, filozofie, medicină, ştiințe sociale etc. şi una managerială (obținută în general prin cursuri postuniversitare).

ACȚIUNI MANAGERIALE MODERNE

O metodă utilă de înțelegere a managementului este determinarea acțiunilor pe care managerii ar trebui să le facă pentru a atinge obiectivele organizaționale şi a acțiunilor pe care ei le fac efectiv.

Un teoretician al managementului modern, Luther Gulick, în încercarea de a stabili ce trebuie să facă un manager pentru a atinge obiectivele organizației, a întocmit următoarea listă de funcții ale managementului:

1. *Planificarea.* Determină **ce** trebuie făcut şi **cum** va fi făcut pentru ca obiectivele organizaționale să fie atinse.

2. *Organizarea.* Identificarea activităților necesare şi stabilirea structurii formale a unităților de lucru şi a autorității prin care aceste obiective vor fi atinse.

3. *Angajarea.* Procesul selecționării, instruirii şi menținerii personalului necesar funcționării organizației.

4. *Conducerea.* Stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor şi instrucțiunilor subordonaților.

5. *Coordonarea.* Asigurarea interacțiunii dintre diferitele părți ale organizației astfel încât munca să fie îndeplinită în mod coerent.

6. *Raportarea.* Un proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizației prin intermediul informațiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecții.

7. *Bugetarea.* Planificarea sistematică a utilizării şi controlul resurselor financiare.

Funcțiile de raportare şi stabilire a bugetului sunt combinate de obicei în ceea ce se numeşte funcția de *control*.

Lista de funcții descrie majoritatea responsabilităților unui manager. Ordonată astfel din rațiuni didactice, lista întocmită de Gullick nu trebuie percepută ca o înşiruire de activități pe care un manager le desfăşoară în mod rațional, ordonat şi sistematic; activitatea unui manager se desfăşoară în mod unitar, iar lista funcțiilor manageriale se constituie ca descriere a cadrului în care un manager determină ce trebuie făcut.

În opinia specialiştilor români în domeniul managementului (Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Eugen Burduş) funcțiile managementului sunt următoarele: planificare, organizare, coordonare, antrenare şi control-reglare.

În opinia noastră funcțiile managementului sunt:

1. *Planificarea.* Este procesul de stabilire a obiectivelor şi a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective.

2. *Organizarea.* Este procesul de structurare, alocare şi utilizare a resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite.

3. *Coordonarea şi antrenarea.* Este procesul de inspirare, motivare şi coordonare a oamenilor pentru atingerea obiectivelor.

4. *Controlul.* Este procesul de monitorizare a realizării obiectivelor vizând adoptarea unor acţiuni proactive sau corective cu caracter de reglare sistemică.

Henry Mintzberg şi alţi cercetători au dedicat o perioadă considerabilă de timp observării managerilor şi înregistrării de date în legătură cu activităţile acestora într-o zi obişnuită de muncă. Ei au observat că majoritatea managerilor trec cu rapiditate de la o activitate la alta şi se angajează într-o serie de funcţii pe care Gulick nu le-a identificat. Guest a descoperit că un şef de echipă era angajat în 237-1073 de incidente zilnice fără a avea o pauză (ceea ce înseamnă că aloca aproximativ 48 de secunde fiecărei activităţi). Rosemary Stewart a descoperit că managerii au posibilitatea de a lucra neîntrerupţi timp de cel puţin o jumătate de oră doar în 9 momente dintr-o zi de lucru.

Analiza lui Mintzberg arată că managerii dedică o mare parte a timpului lor întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou şi rezolvării corespondenţei – într-un cuvânt, comunicării. Concluzia acestor studii a fost aceea că activităţile desfăşurate de un manager definesc trei tipuri de roluri: roluri interpersonale, roluri informaţionale şi roluri decizionale, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.

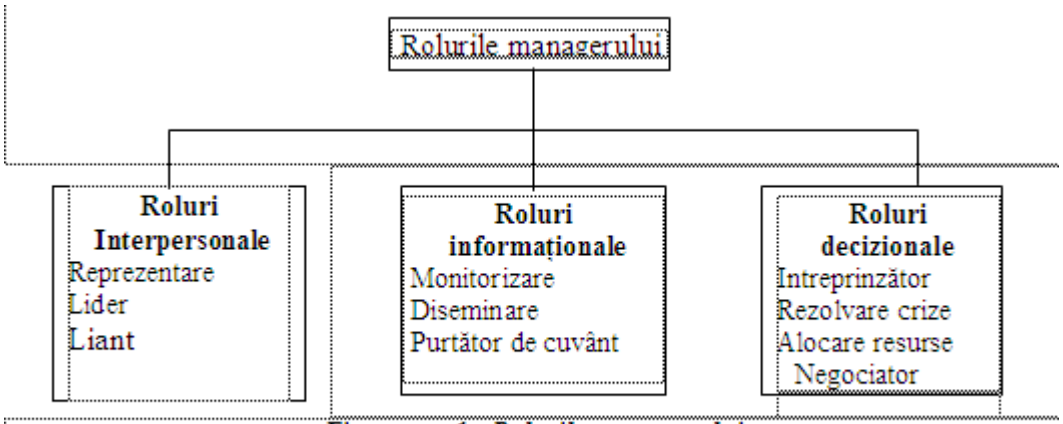

Figura nr. 1 - Rolurile managerului

Sursa: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall, 1980

În acest domeniu este foarte important contactul managerului cu ceilalţi. Mintzberg caracterizează situaţiile în care managerul, în interacţiunea lui cu ceilalţi, îndeplineşte rolul de reprezentare, lider sau liant.

˘ **Lider.** Mintzberg consideră că leadership-ul reprezintă un rol foarte important al managerului, deoarece implică interacţiunea cu ceilalţi, determinându-l pe manager să imprime energie şi entuziasm viziunii pe care doreşte să o transmită oamenilor. Ca lider, managerul încearcă să îşi motiveze subalternii devenindu-le mentor, ajutându-i în rezolvarea problemelor şi integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizaţiei în aşa fel încât să le asigure satisfacerea. Managerul acţionează în primul rând ca o resursă aflată la dispoziţia grupului pe care îl conduce. Managerul foloseşte de asemenea puterea pe care i-o conferă poziţia, competenţa şi caracterul său pentru a-i influenţa pe oameni să lucreze împreună pentru binele companiei.

˘ **Liant**. Rolul de liant se referă la acţiunea managerului de a menţine relaţii de cooperare cu oameni şi structuri din afara unităţii organizatorice pe care o conduce. Puterea managerială este deţinută doar în condiţiile în care managerul o poate exercita ca urmare a recunoaşterii şi primirii unui sprijin din partea celorlalţi. Pentru a avea putere şi influenţă şi în afara unităţii pe care o conduce, este important să aibă legături puternice şi sprijin din partea celorlalţi.

˘ **Reprezentare**. Această activitate este centrată pe calitatea de simbol a managerului. O mare varietate de situații solicită ca managerul să reprezinte entitatea organizatorică pe care o conduce: ședințe, ținerea unui discurs cu ocazia pensionării unui angajat, participarea la o serbare organizată de companie etc. Acest rol solicită prezența managerului nu atât ca resursă, cât în virtutea poziției pe care o ocupă în cadrul organizației. Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare şi dezvoltare organizațională, el este critic pentru funcționarea în bune condiții a organizației, pentru crearea unui climat favorizant.

Managerul acționează ca un dispecer al informațiilor din cadrul organizațiilor, o foarte mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepționarea sau furnizarea de informații. Mintzberg împarte acest rol în trei domenii:

˘ **Monitorizare**. Cum managerii sunt bombardați cu o multitudine de date – rapoarte, telefoane, zvonuri, bârfe, analize şi minute ale şedințelor, corespondență, reviste de specialitate, mass media, întâlniri diverse – care alcătuiesc un fel de ìsmog informaționalî, ei trebuie să decidă ce informații trebuie reținute şi folosite în luarea deciziilor şi ce informații trebuie ignorate. Managerii care nu reuşesc să îndeplinească acest rol în mod corect se lasă influențați de surse de informații care nu sunt de încredere, sunt copleşiți de un volum foarte mare de informații care le consumă un timp foarte prețios şi iau decizii inadecvate.

˘ **Diseminare**. Managerul trebuie să acționeze ca o placă turnantă a comunicațiilor din cadrul unei organizații. El transmite informații – fapte, opinii sau valori (speranțe, idealuri, aspirații) – din interiorul sau din afara organizației, atât de sus în jos cât şi de jos în sus în cadrul organizației. Dacă managerul nu îşi îndeplineşte acest rol, subordonații nu înțeleg către ce se îndreaptă organizația iar superiorii săi nu află care sunt preocupările, grijile şi opiniile angajaților.

˘ **Purtător de cuvânt**. În acest rol managerul furnizează informații în afara organizației, în mediul acesteia.

Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor. Mintzberg identifică patru roluri în această categorie:

˘ **Întreprinzător**. În acest rol, managerul trebuie să identifice oportunități şi să ia decizii care presupun asumarea unor riscuri şi realizarea unor schimbări. De exemplu, dacă managerul decide să acționeze într-un nou domeniu sau să demareze un nou proiect, el poate decide să delege responsabilitatea pentru o parte a acestei noi activități unei alte persoane.

˘ **Rezolvare crize.** În orice organizație apar evenimente neprevăzute care declanşează crize sau dereglări în organizație. În aceste momente critice managerul trebuie să ia decizii şi să acționeze. Deoarece este practic imposibilă anticiparea eventualelor dereglări (de exemplu defectarea echipamentelor, incendiile, pierderea clienților, grevele), managerul trebuie să îşi stabilească o anumită direcție de urmat în situațiile de criză.

˘ **Alocare resurse.** Abilitatea de a aloca resurse reprezintă pentru mulți baza puterii manageriale, deoarece această activitate implică alocarea de bani, timp, echipament, forță de muncă şi spațiu. Rolul managerilor este acela de a lua decizii în legătură cu utilizarea timpului, de a autoriza acțiuni, de a stabili programe de alocare şi utilizare a resurselor. În lipsa dreptului de a aloca resurse, abilitatea managerului de a-şi îndeplini rolurile este substanțial redusă.

˘ **Negociator.** Strâns legat de rolurile sale de reprezentare, purtător de cuvânt şi de a aloca resurse, managerului i se poate cere de asemenea să ia decizii cu privire la negocieri diverse. Aceste decizii privesc organizația şi includ situații de genul negocierii contractelor colective de muncă, fuziunilor sau achizițiilor, rezolvării conflictelor, negocierii de contracte diverse.

Evident, nu toți managerii îndeplinesc toate aceste roluri. Mixul rolurilor pentru fiecare manager depinde de nivelul pe care managerul îl ocupă în cadrul organizației, de natura sarcinilor şi de etapa în care se află cariera managerului.

MIXUL ABILITĂȚILOR MANAGERIALE

Un alt mod de a analiza acțiunile manageriale este analizarea abilităților de care are nevoie un manager. Setul de abilități de care au nevoie managerii pentru a avea succes depind de nivelul managerial la care sunt situați. Privind abilitățile manageriale drept un amestec de abilități interpersonale, cognitive şi tehnice, Katz a elaborat un model al mix-ului abilităților manageriale.

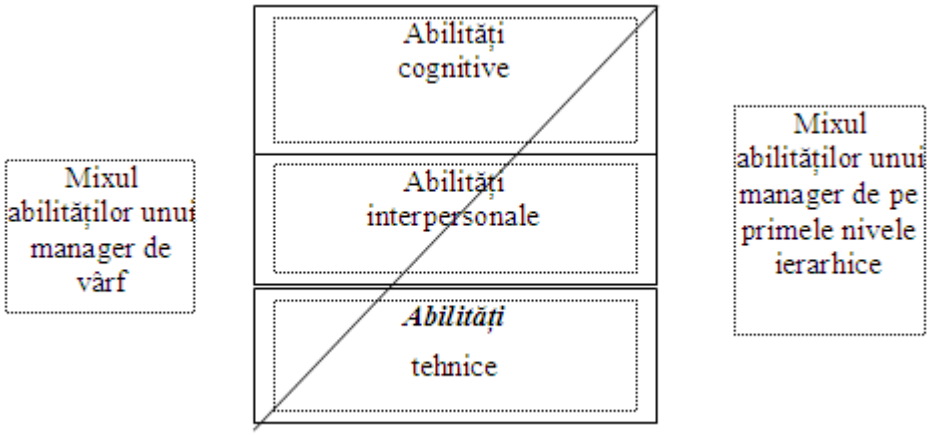
Abilități cognitive
Abilități interpersonale
Abilități tehnice
Mixul abilităților unui manager de vârf
Mixul abilităților unui manager de pe primele nivele ierarhice

Figura nr. 2 - Mixul abilităților manageriale

Abilitățile din dreapta diagonalei reprezintă mix-ul abilităților unui manager de pe primele nivele sau ale unui supraveghetor: sunt de observat orientarea către aspectele tehnice ale postului şi accentul pus pe abilitățile interpersonale, în condițiile scăderii rolului abilităților cognitive (care includ rezolvarea aspectelor administrative cum ar fi determinarea misiunii organizației, stabilirea relației cu mediul economic şi planificarea piețelor, finanțelor şi altor resurse şi servicii).

În general, un individ care intră în domeniul managerial se situează în dreapta diagonalei din punctul de vedere al mix-ului de abilități, fiind de obicei responsabil pentru desfăşurarea unei activități cu caracter tehnic (supravegherea unei echipe de producție sau de vânzări, elaborarea unui plan de marketing sau stabilirea unui buget). Sunt implicate abilitățile interpersonale, datorită faptului că managerul intră în contact cu subalternii săi, fie ei priviți ca indivizi, fie constituind o echipă de lucru. Abilitățile cognitive nu sunt solicitate, ele făcându-se necesare pe măsură ce managerul urcă în ierarhie.

Managerii de pe nivele ierarhice superioare au nevoie de un mix al abilităților manageriale aşa cum este descris în partea stângă a figurii şi care este marcat de trecerea de la activitățile cu caracter tehnic către cele care implică planificare, organizare şi stabilirea de contacte cu mediul extern al organizației (clienți, guvern, sindicate, piață şi influențe străine).

Managerii au în prezent o profesie foarte complexă, care solicită unei persoane să fie eficace într-un mare număr de activități. Acest fapt poate fi pus mai clar în evidență dacă studiem inventarul abilităților manageriale pe care se bazează metoda de perfecționare managerială utilizată în cadrul Centrului de competențe manageriale de la IESE Barcelona care a inițiat Programul de Conducere Sănătoasă. Specialiştii din cadrul acestei prestigioase şcoli de administrare a afacerilor grupează abilitățile manageriale astfel[1]:

1. Abilități strategice – facilitează generarea de valoare economică pentru firmă prin adaptarea superioară la mediu:

- viziunea asupra afacerii

- orientarea spre client
- luarea deciziilor
- gestiunea resurselor

2. Abilități organizaționale – facilitează dezvoltarea capacității angajaților şi buna înțelegere dintre aceştia:

- comunicare
- lucru în echipă şi conducerea acesteia
- coaching
- negociere
- organizare
- relaționare

3. Abilități de eficacitate personală – facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace:

- autocunoaştere
- inițiativă
- motivației
- învățare
- autocontrol
- autocritică
- gestiunea timpului
- optimism
- creativitate
- integritate
- gestiunea stressului
- gestiunea emoțiilor (inteligența emoțională)

Prin abilități sau competențe înțelegem comportamente observabile şi obişnuite, cu caracter de deprinderi. O veche controversă între specialişti se referă la educabilitatea abilităților manageriale. Altfel spus, managerii sunt înnăscuți sau se pot crea prin educație? Talentul şi înclinațiile naturale au fără îndoială un rol important. În opinia noastră nu este posibil ca în urma unui curs de management cineva sa şi devină manager. Părerea noastră este că a deveni manager este rezultatul unui proces de transformare personală. Lărgirea perspectivei şi concepției despre lume şi viață, sporirea nivelului de conştiință, munca cu sine însuşi, descoperirea motivațiilor şi principiilor corecte creează premise pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe

ceilalți, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalți şi să îi aibă în grijă şi nu în subordine. Persoanele optimiste, care se relaționează uşor cu ceilalți, care sunt organizate, comunică excelent, sunt dotate cu intuiție şi empatie, care dau dovadă de forță de caracter, care au un dezvoltat sentiment de comuniune socială şi care îşi dezvoltă competențele tehnice necesare sunt clar avantajate în ocuparea şi îndeplinirea cu succes a unor funcții manageriale.

Întrebări recapitulative

1. Ce se înțelege prin *şcoala rațională* de management, *şcoala ştiințifică*, *şcoala relațiilor umane* şi şcolile contemporane de gândire managerială?
2. Care sunt diferențele esențiale dintre aceste şcoli?
3. Cine sunt cei care au teoretizat conceptele caracteristice fiecărei şcoli?
4. Cum au influențat Studiile Hawthorne domeniul managementului?
5. Explicați efectul Hawthorne.
6. Pentru ce este cunoscut Frederick Taylor?
7. Care sunt cele paisprezece principii ale managementului enunțate de Fayol?
8. Explicați pe scurt cele şapte funcții manageriale enunțate de Gulick.
9. Rezumați rolurile manageriale enunțate de Mintzberg.
10. În ce fel rezistă cele paisprezece principii ale managementului enunțate de Fayol în lumina teoriilor manageriale moderne?
11. În ce fel se poate considera că şcoala ştiințifică a reprezentat o extensie a şcolii raționale de gândire managerială?
12. Ce caracteristici ale şcolii ştiințifice au dus la dezvoltarea şcolii relațiilor umane?
13. Care credeți că vor fi tendințele viitoare ale teoriei şi filozofiei manageriale?
14. În evaluarea dumneavoastră în relație cu diferitele roluri şi funcții prezentate în acest capitol, ce puncte forte şi ce aspecte de îmbunătățit puteți identifica?
15. Comentați abordarea propusă de specialiştii de la IESE Barcelona în domeniul competențelor manageriale?

Planificarea

Obiective

* Înțelegerea necesității planificării în cadrul organizațiilor şi a beneficiilor pe care le aduce.
* Înțelegerea planificării ca activitate managerială de luare a deciziei care determină creşterea organizării, dezvoltarea leadership-ului şi stabilirea direcțiilor de urmat.

* Identificarea celor patru dimensiuni ale planificării organizaționale.

* Descrierea planificării pe termen lung, mediu şi scurt şi a rolului fiecăreia.

* Explicarea diferențelor dintre planurile strategice şi cele operaționale.

* Descrierea rolurilor pe care le au în procesul de planificare diferitele nivele manageriale, prin prezentarea piramidei planificării.

* Discutarea avantajelor şi dezavantajelor planificării de tip *de sus în jos* (top-down) şi a planificării *de jos în sus* (bottom-up).

* Înțelegerea celor cinci paşi ai procesului de planificare.

* Identificarea obstacolelor întâlnite în procesul de planificare eficace şi discutarea metodelor prin care pot fi depăşite.

* Înțelegerea managementului prin obiective, a celor patru etape ale sale şi a avantajelor şi dezavantajelor pe care le are.

Planificarea este un proces prin care organizațiile încearcă să anticipeze schimbările şi să se adapteze în aşa fel încât să asigure atingerea obiectivelor organizaționale. Mulți teoreticieni ai managementului consideră că planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor.

Planificarea pe termen lung se referă la aspectele competiționale, tehnologice şi strategice ale conducerii unei organizații şi implică în general un orizont temporal de cel puțin cinci ani. Planificarea strategică reprezintă un tip specializat de planificare pe termen lung care se referă la aspecte cum ar fi misiunea organizației sau stabilirea de obiective organizaționale finale. Planurile strategice pe termen lung sunt realizate de managerii de pe nivelele ierarhice de vârf dintr-o organizație, toate celelalte planuri derivând din ele.

Planificarea pe termen mediu se referă de obicei la arii funcționale ale managementului (finanțe, marketing şi producție) şi are un orizont de planificare de 1-5 ani. Reprezintă încercarea transpunerii planurilor strategice în paşi şi obiective concrete şi sunt întocmite de managerii de pe nivele ierarhice medii care au şi responsabilitatea aplicării lor.

Planurile pe termen scurt implică urmarea unor etape prin care se asigură atingerea obiectivelor de zi cu zi ale organizației şi sunt create şi puse în aplicare de managerii de pe nivele ierarhice inferioare.

Managementul prin obiective (MPO) reprezintă unul dintre sistemele de planificare şi control cu cea mai largă utilizare în organizații. MPO constă din stabilirea obiectivelor, planificarea pentru atingerea acestora, un proces de autocontrol şi un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanțelor. Dacă angajații sunt implicați activ în stabilirea obiectivelor şi dacă există un sistem de acordare de feedback, performanțele se îmbunătățesc în mod evident.

Henri Fayol considera că planificarea reprezintă cea mai importantă funcție pe care o îndeplinesc managerii. Orice orga-nizație se schimbă odată cu trecerea timpului, aceste schimbări fiind determinate de mediul economic, politic, tehnologic şi competițional aflat într-o permanentă transformare.

Planificarea este o activitate orientată spre viitor şi reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor şi a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective. Managerii decid *ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut şi cine trebuie să o facă.* (George A. Steiner).

Provocarea în procesul planificării constă în a lua decizii care să asigure cu succes viitorul organizației. Planificarea este un proces care nu se încheie odată cu crearea unui plan, ci continuă cu implementarea acestuia, ținându-se cont de faptul că, în etapa de implementare şi control, planul poate necesita îmbunătățiri sau modificări menite să îl facă mai eficient. Planificarea este o activitate de luare de decizii care reprezintă baza procesului de management şi care îi ajută pe manageri să organizeze, conducă şi controleze oferind organizației o țintă şi o direcție. Relația dintre planificare şi celelalte funcții ale managementului este ilustrată în figura următoare:

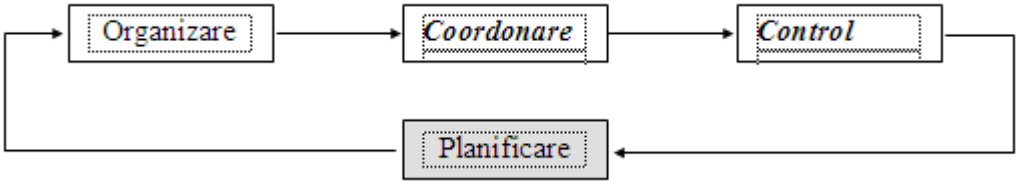

Figura nr. 3 - Relația planificării cu procesele manageriale

IMPORTANȚA UNEI PLANIFICĂRI EFICIENTE

Planificarea ar trebui să existe la toate nivelele manageriale: de la managerii de producție care trebuie să stabilească fluxurile de muncă în mod eficient şi până la managerii de marketing care trebuie să stabilească în mod eficient canalele de distribuție sau managerii serviciilor administrative, care trebuie să stabilească tipurile de documente şi fluxurile informaționale. Planificarea eficientă este esențială pentru succes. Fiecare manager stabileşte obiective şi descrie ce trebuie făcut pentru ca acestea să fie atinse, iar responsabilitatea de a planifica depinde de funcția exactă pe care managerul o ocupă şi de caracterul şi obiectivele organizației în care acesta lucrează. Însă indiferent de dimensiunile sau scopurile organizației, planificarea aduce beneficii printre care dezvoltarea de abilități manageriale, creşterea posibilității de a avea succes, coordonarea eforturilor interdepartamentale şi pregătirea pentru schimbare.

Prin însăşi natura sa, planificarea îi instruieşte pe manageri să se gândească la viitorul organizației, la cum să îl îmbunătățească, şi la rolul lor în schimbare. Planificarea presupune ca managerii să fie proactivi – oameni care fac lucrurile să se întâmple; de aceea, procesul planificării îi învață pe manageri să analizeze şi să se gândească la viitor cu atenție şi să înțeleagă mai bine rolul esențial pe care îl are o schimbare necesară.

Planificarea este legată de succesul organizației, motiv pentru care organizațiile care au sisteme de planificare au mai mult succes financiar.

Planurile ajută la definirea standardelor de performanță datorită faptului că asigură clarificarea obiectivelor şi atribuțiilor (ce trebuie să facă fiecare şi când trebuie să o facă). Aceste standarde sunt folosite pentru evaluarea performanțelor într-un mod mai obiectiv şi mai rațional.

Dacă o organizație nu are planuri, va fi obligată să facă față evenimentelor zilnice pe măsură ce acestea apar. Pe de altă parte, în condițiile existenței planurilor, managerii au posibilitatea de a se concentra asupra obiectivelor urmărite şi asupra acțiunilor ce trebuie făcute pentru atingerea acestor obiective. Astfel, prin urmărirea unor obiective planificate, munca indivizilor şi a grupurilor din cadrul unei organizații poate fi coordonată în mod eficient.

Schimbarea rapidă este o caracteristică a societății actuale. Schimbările survin din ce în ce mai frecvent, mai ales în domeniul tehnologic: computerele şi roboții revoluționează metodele de producție în industria zilelor noastre. Schimbări sunt resimțite însă şi în economie, în legislație, precum şi în normele şi aşteptările sociale. Planificarea reprezintă principalul instrument pe care managerii îl au la îndemână în încercarea lor de a face față schimbărilor. Managerul care planifică în mod eficient şi anticipează schimbarea va avea mai mult control decât cel care nu anticipează evenimentele viitoare.

DIMENSIUNILE PLANIFICĂRII ÎN ORGANIZAȚIE

Odată cu accentuarea importanței pe care planificarea o are în organizații, apar tot mai multe tipuri de planuri. Patru dimensiuni ale planurilor utilizate de manageri sunt ilustrate în figura nr.4.

Orizontul temporal pentru care este conceput un plan este important, managerii folosind de la planuri concepute pentru cel mult un an (planuri pe termen scurt) până la planuri concepute pentru cel puțin cinci ani (planuri pe termen lung).

Planificarea pe termen lung. Planurile pe termen lung sunt cele care acoperă aspecte competitive, tehnologice şi strategice complexe ale conducerii unei organizații şi care implică şi alocarea resurselor. Planificarea pe termen lung cuprinde cercetarea şi dezvoltarea, expansiunea de capital, dezvoltarea organizațională şi managerială şi satisfacerea cerințelor financiare ale organizației.

Planificarea pe termen mediu. Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe unul până la trei ani. În timp ce planurile pe termen lung servesc drept îndrumare generale derivate din procesul planificării strategice, planurile pe termen mediu sunt de obicei mai detaliate şi au mai multă relevanță pentru managerii de pe nivel mediu şi inferior.

Planurile pe termen mediu se referă de obicei la funcțiile organice ale firmei, cum ar fi finanțele, marketingul sau producția. Datorită faptului că planurile pe termen lung trebuie să ia în calcul un mare număr de variabile, accentul cade în multe organizații pe planurile pe termen mediu.

Planificarea pe termen scurt. Planurile pe termen scurt, la fel ca şi cele pe termen mediu, derivă din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an şi au un impact mai mare asupra activității zilnice a managerilor decât planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajaților.

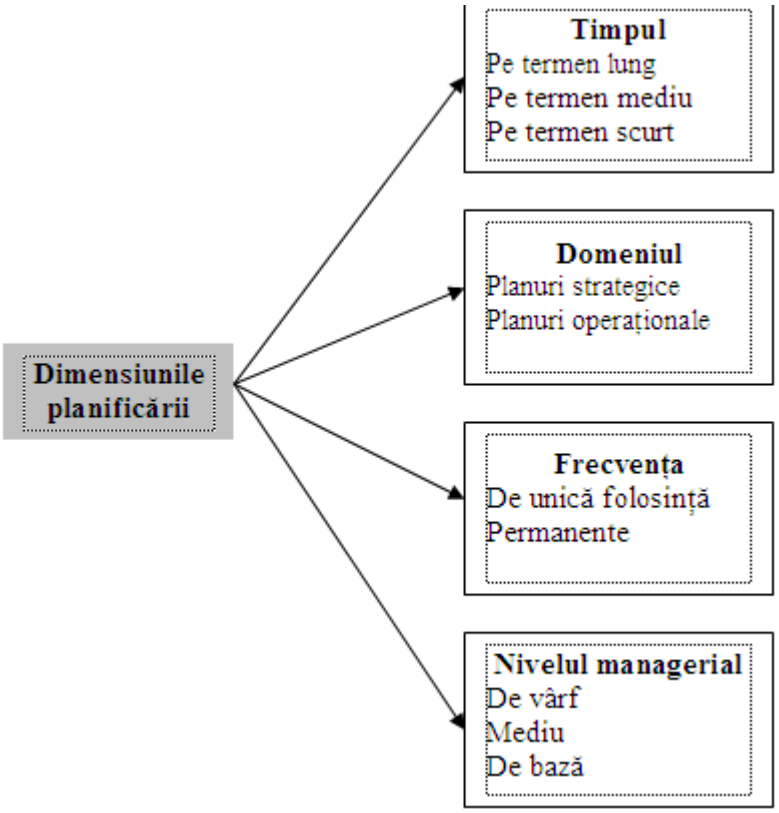

Figura nr. 4 - Cele patru dimensiuni ale planificării

Planurile strategice. Acestea influențează întreaga organizație, sunt elaborate de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare şi sunt prin definiție pe termen lung. Planurile strategice descriu misiunea şi scopul organizației şi decid care trebuie să fie obiectivele organizaționale.

Procesul planificării începe cu declararea formală a misiunii, care stabileşte direcția şi premisele planificării firmei. Sunt determinate apoi obiective strategice ale companiei şi este creată baza pentru planurile

operaționale ale organizației. Stabilirea misiunii şi planurilor strategice ale organizației reprezintă punctul de plecare pentru procesul de planificare la nivelul întregii organizații.

Planurile operaționale. În timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificării în organizație, planurile operaționale acoperă un domeniu mai restrâns, fiind orientate spre activitățile zilnice sau lunare ce trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice şi atingerea obiectivelor strategice. Planurile operaționale sunt numite uneori planuri tactice şi au în general drept obiect alocarea de resurse şi programarea activităților.

Firmele utilizează în general următoarele planuri operaționale:

˘ Planuri de marketing, orientate spre vânzarea şi distribuirea produselor sau serviciilor companiei.

˘ Planuri de producție şi aprovizionare, orientate spre facilitățile, aspectul, metodele şi echipamentele de care este nevoie pentru ca produsul destinat vânzării să fie realizat.

˘ Planuri financiare, orientate spre gestionarea fondurilor de care o firmă dispune şi spre obținerea de fonduri necesare implementării planurilor strategice.

˘ Planuri de personal, orientate spre recrutarea, selecția, integrarea şi instruirea resurselor umane de care are nevoie organizația.

Planurile operaționale implică mai mult decât altele coordonarea şi controlul fluxurilor de resurse interne.

Una dintre cele mai importante dimensiuni ale planificării o constituie frecvența utilizării sau gradul de repetare.

Planurile de unică folosință sunt create pentru a rezolva o problemă care este puțin probabil că va mai apărea în viitor şi pot fi programe, proiecte sau bugete.

˘ ***Programele***. Un program reprezintă un plan de unică folosință creat pentru activități care includ diferite funcții şi interacțiuni. Pentru a fi eficiente, întocmirea programelor ar trebui să respecte următoarele reguli generale:

1. Împărțirea setului de activități în etape semnificative.
2. Studierea relației dintre etape şi stabilirea de secvențe de etape.
3. Atribuirea responsabilității pentru fiecare etapă managerilor şi/sau unităților potrivite.
4. Determinarea şi alocarea de resurse necesare fiecărei etape.
5. Estimarea datelor de demarare şi încheiere pentru fiecare etapă.
6. Atribuirea datelor limită pentru încheierea fiecărei etape.

˘ ***Proiectele***. Un proiect reprezintă un plan de unică folosință mai punctual din punctul de vedere al orientării decât un program, dar mai complex. Fiecare proiect reprezintă responsabilitatea unor indivizi desemnați, cărora li se pun la dispoziție resursele necesare (sub forma unui buget) şi data încheierii.

˘ ***Bugetele***. Cele mai multe programe şi proiecte se dezvoltă şi sunt controlate pe baza unui buget, care reprezintă un plan de alocare a unor resurse financiare unor unități sau activități organizaționale. Bugetele înregistrează intrările şi ieşirile şi furnizează ținte în scopul controlării activităților şi/sau unităților.

Planurile permanente sunt create pentru conducerea unor activități care apar în mod regulat. Datorită faptului că situații similare sunt rezolvate într-un mod predeterminat, managerii economisesc timp şi energie în procesul de luare a deciziilor. Principalele tipuri de planuri permanente sunt politicile, procedurile de operare standard şi regulile.

˘ ***Politicile*** reprezintă orientări generale ale procesului de luare de decizii; ele stabilesc limitele între care sunt luate decizii şi decurg de obicei din obiectivele şi strategiile organizaționale. Politicile sunt de obicei definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare, care le stabilesc din mai multe motive:

pentru a elimina confuziile sau neînțelegerile la nivelele ierarhice inferioare ale organizației;

pentru a creşte nivelul de eficiență în atingerea obiectivelor;

pentru a asigura reflectarea unui anumit sistem de valori;

pentru a permite managerilor să experimenteze responsabilitatea de a lua decizii în limitele cadrului stabilit de politică.

În concluzie, politicile orientează deciziile managerilor şi permit implementarea planurilor strategice. O politică bună este:

comunicată – toți cei interesați sunt înștiințați, deoarece o politică poate orienta în mod eficient deciziile managerilor doar dacă este cunoscută;

uşor de înțeles – o politică va influența comportamentul managerilor doar în situația în care aceştia înțeleg scopul politicii;

constantă, dar nu inflexibilă – fără a fi schimbate prea des, politicile trebuie să fie administrate cu flexibilitate şi trebuie să suporte modificările pe care le imprimă schimbările.

˘ ***Procedurile standard*** reprezintă forme de planuri permanente. O procedură descrie în mod exact acțiunile ce trebuie întreprinse în situații specifice şi reprezintă modul în care politicile sunt implementate în mod frecvent. Procedurile standard reprezintă instrucțiuni detaliate menite să îl orienteze pe angajatul care trebuie să îndeplinească o sarcină şi să asigure abordarea coerentă în cadrul organizației a situațiilor recurente.

˘ ***Regulile***. O regulă reprezintă o formă de plan permanent şi nu este menită să orienteze luarea unei decizii, ci să substituie această acțiune. Regulile orientează acțiunile angajaților care trebuie să îndeplinească anumite sarcini, şi singura lor alegere este între a aplica sau nu regulile respective.

Toate nivelele manageriale sunt responsabile de planificarea dintr-o organizație. Managerii de pe nivelele ierarhice inferioare sunt implicați în operațiunile zilnice şi petrec mai puțin timp cu planificarea decât managerii de pe nivelele medii şi superioare. Această orientare spre problemele operative conduce la stabilirea unui orizont de planificare pe termen scurt. Managerii de pe nivelele medii ale ierarhiei petrec în general mai mult timp cu planificarea, fiind preocupați de planificarea pe termen mediu (şase luni-un an) şi de contribuția subordonaților la atingerea obiectivelor organizaționale. Sunt cei care ocupă de obicei rolul principal în stabilirea politicilor, procedurilor şi bugetelor. Principala responsabilitate pentru stabilirea planurilor strategice sau pe termen lung ale organizației o au managerii de vârf.

Planificarea de sus în jos intervine atunci când managerii de pe nivele ierarhice superioare sunt responsabili pentru planificarea la toate nivelele organizației. Datorită schimbărilor rapide suferite de condițiile strategice şi de operare, managerilor de vârf le este tot mai greu să țină pasul. Astfel, chiar politicile care par a fi cele mai reuşite pot eşua, datorită faptului că managerii de vârf care le elaborează nu reuşesc să țină cont de oamenii şi/sau unitățile de la baza organizației.

Pentru a evita aceste probleme, experții recomandă implementarea unui proces de ***planificare de jos în sus***. În această viziune, managerii din vârful organizației exprimă ideile de care sunt interesați, iar planurile sunt întocmite de managerii de pe nivele mai joase, care sunt mai aproape de problemele operaționale.

Un avantaj al planificării de jos în sus îl constituie creşterea sentimentului de apartenență şi implicare al celor responsabili cu planificarea. Dezavantajul constă în aceea că, dus la extreme, acest procedeu determină o lipsă a coerenței şi pierderea viziunii unitare la nivelul organizației. Pe de altă parte, planificarea de sus în jos asigură unitate şi comunică viziunea conducerii organizației, dar nu asigură întotdeauna implicarea celor care trebuie să implementeze şi să conducă planul. Implicarea în procesul de planificare este de obicei necesară pentru ca subordonații să se simtă parte importantă în punerea în practică a planului.

Piramida planificării. Planificarea este considerată de mulți drept baza managementului. Pentru a fi eficientă, trebuie să fie realizată la toate nivelele manageriale, chiar dacă tipurile de planificare diferă de la un nivel la altul. Managerii de vârf se implică în planificarea strategică (procesul de stabilire a obiectivelor pe termen lung ale organizației şi determinarea modalităților de atingere a acestora), managerii de pe nivele ierarhice medii determină obiectivele unității sau ale grupului prin planificarea pe termen mediu (procesul de determinare a activităților ce pot fi îndeplinite de unități individuale în limitele resurselor alocate), iar

managerii de pe nivelele ierarhice inferioare se ocupă cu planificarea operațională (concentrată pe activitățile zilnice sau lunare de care este nevoie pentru executarea planurilor strategice şi operaționale). Fiecare nivel de planificare este important şi nu poate exista decât în corelație cu celelalte.

Procesul de planificare. Planurile de acțiune sunt rezultatul procesului de luare de decizii; planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?

În mediul competitiv şi în permanență schimbare al zilelor noastre, o organizație nu poate avea succes decât dacă managerii săi ştiu cum să răspundă acestor întrebări în procesul de planificare. Fiecare persoană din organizație trebuie să ştie ce trebuie să realizeze, dar şi cum, unde, cu ajutorul cui trebuie să facă acest lucru şi de ce resurse dispune în acest sens.

La fel ca rezolvarea problemelor, planificarea poate fi privită ca un număr de paşi care pot fi adaptați la toate activitățile de planificare de pe toate nivelele organizaționale:

- *Pasul 1*: *Stabilirea scopurilor şi obiectivelor*. Funcția de planificare începe prin stabilirea scopurilor şi a obiectivelor, fără a căror declarare organizația poate eşua în încercarea de a-şi stabili prioritățile şi de a aloca resurse.

De-a lungul timpului au existat numeroase încercări de a identifica domeniile pentru care o organizație trebuie să stabilească obiective; cea mai cunoscută listă de domenii-cheie a fost întocmită de Peter Drucker (*The Practice of Management*. New York: McGraw-Hill, 1974, p.44):

1. Poziționarea pe piață – trebuie stabilite obiective care să măsoare rezultatele în raport cu cele ale competitorilor. De exemplu, un obiectiv poate fi creşterea cotei de piață cu 12% în următorii doi ani.
2. Inovația – calitatea este o cheie a succesului; trebuie stabilite obiective de îmbunătățire a produselor şi serviciilor actuale şi de dezvoltare de noi produse. Un exemplu în acest sens poate fi crearea unor autovehicule care să nu necesite întreținere.
3. Productivitatea – pentru toate ariile operaționale trebuie determinate standarde de productivitate. Un exemplu poate fi creşterea cu 5% a producției în condițiile menținerii constante a costurilor.
4. Resursele fizice şi financiare – trebuie stabilite obiective specifice pentru utilizarea resurselor fizice şi materiale şi a capitalului. Obiective în acest domeniu pot fi cheltuirea a 3 miliarde lei în următorii doi ani pentru obținerea unor capacități de depozitare adecvate, reducerea cu 25% a datoriilor pe termen lung sau identificarea unor surse mai favorabile de materii prime şi materiale.
5. Profitabilitatea – trebuie stabilite nivele minime acceptabile de performanțe financiare. De exemplu, o companie poate să îşi propună creşterea cu 10% a ratei profitului în următorii doi ani.
6. Performanțele şi dezvoltarea managerială – trebuie stabilite obiective pentru dezvoltarea talentului managerial prezent şi viitor. Un exemplu poate fi implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor şi a unui plan de formare şi perfecționare.
7. Performanțele şi atitudinea muncitorilor – trebuie stabilite obiective referitoare la performanțele şi atitudinea angajaților care nu au funcții de conducere. De exemplu, se pot stabili obiective privind nivelul fluctuației personalului şi absenteismului.
8. Responsabilitatea publică (socială) – organizațiile trebuie să determine gradul în care vor să se implice în activități care presupun servirea intereselor comunității în cadrul căreia acționează. Aici se pot include

obiective referitoare la activități de protecție a mediului, de sponsorizare a unor programe în folosul comunității etc.

˘ *Pasul al 2-lea: Definirea situației prezente*. Abia după ce conducerea a stabilit poziția competitivă a firmei în raport cu competitorii ei, pot fi stabilite planuri cu privire la direcția viitoare. În această analiză este importantă identificarea punctelor slabe şi forte ale organizației şi a resurselor ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.

˘ *Pasul al 3-lea: Stabilirea de premise cu privire la condițiile viitoare.* În această etapă managerii evaluează mediul intern şi pe cel extern în încercarea de a identifica acei factori care ar putea crea probleme în încercarea de atingere a obiectivelor. Apoi managerii prevăd tendințe viitoare în funcție de aceşti factori, deoarece, deşi dificilă, anticiparea problemelor şi a ocaziilor este o parte esențială a procesului de planificare. Fiecare alternativă trebuie să fie evaluată cu atenție din punctul de vedere al ipotezelor luate în calcul pentru ca acea alternativă să fie eficace.

˘ *Pasul al 4-lea: Crearea de alternative şi stabilirea direcției*. În timpul acestei etape managerii dezvoltă alternative şi aleg acea variantă care pare cea mai potrivită. Evaluarea include şi o critică a premiselor pe care se bazează alternativa respectivă, fiind eliminate acele alternative care se bazează pe presupuneri nerealiste. Sunt luate decizii cu privire la acțiunile viitoare.

˘ *Pasul al 5-lea: Implementarea planurilor şi evaluarea rezultatelor*. Planificarea este prima dintre funcțiile elementare ale managementului şi stă la baza celorlalte funcții. Această etapă a procesului de planificare subliniază relația dintre planificare şi control: planurile de acțiune reprezintă baza procesului de control.

Planurile de acțiune identifică paşii specifici care trebuie urmați în vederea atingerii scopurilor şi obiectivelor stabilite în procesul de planificare; sunt stabilite standarde pentru fiecare scop sau obiectiv. Stabilirea standardelor reprezintă primul pas al procesului de control; al doilea pas îl reprezintă măsurarea rezultatelor reale şi compararea lor cu rezultatele planificate. Cel de-al treilea pas al procesului de control îl reprezintă evaluarea cauzelor apariției eventualelor discrepanțe dintre rezultatele planificate şi cele obținute. Această evaluare este trimisă apoi la individul care a îndeplinit sarcina. (Aceste discrepanțe pot fi atât pozitive, cât şi negative, şi trebuie incluse în procesul de feedback). Pasul final este acela de a lua măsuri de corectare prin modificarea obiectivelor sau schimbarea planurilor, ceea ce îl repoziționează pe manager la începutul procesului de planificare.

Devierea de la rezultatele prevăzute poate fi explicată de mai multe motive: presupuneri eronate cu privire la factorii economici, stabilirea de scopuri nerealiste sau implementarea inadecvată. Accentul în funcția de control ar trebui să cadă pe evaluarea cauzelor deviației, acordarea de feedback celor responsabili cu rezolvarea lor şi corectarea problemelor şi nu pe căutarea unui vinovat.

Planificarea şi controlul se află în permanentă legătură în procesul de management. Fără control, planificarea nu ar putea fi implementată cu succes, în timp ce fără planificare, activitățile de control ar fi lipsite de direcție: controlul furnizează informații în legătură cu eficiența planurilor de acțiune şi asigură date de intrare în procesul de planificare.

Ținând cont de numărul mare de studii publicate şi de discuții care subliniază importanța planificării, este surprinzătoare rezistența ridicată a managerilor în fața efortului de a planifica. Printre cauzele apariției acestei rezistențe se numără ezitarea managerilor în fața responsabilității de a face previziuni legate de viitor, în condițiile în care nesiguranța poate scădea valoarea planificării. Alți manageri sunt preocupați de o posibilă diminuare a creativității stilului lor managerial.

OBSTACOLE ÎN FAȚA PLANIFICĂRII EFICIENTE

În organizații există un număr de obstacole în calea planificării eficace. Dacă aceste obstacole sunt depăşite, planificarea poate aduce mari beneficii managerilor. Pe de altă parte, planificarea slabă poate avea efecte negative asupra productivității. Este importantă descrierea celor mai des întâlnite obstacole şi identificarea câtorva metode prin care acestea pot fi depăşite.

De ce eşuează planurile

K. Ringbakk a identificat zece motive principale pentru care organizațiile pot eşua în încercarea lor de a planifica. Ringbakk a observat 286 de companii americane şi europene prin utilizarea de chestionare care acopereau cele mai importante aspecte ale practicii planificării; alte 65 de companii au participat la interviuri pe aceeaşi temă. Rezultatele sugerează că planificarea eşuează de obicei din cauza erorilor de percepere şi/sau comunicare cu privire la scopurile planificării şi din cauza problemelor întâmpinate în faza de implementare. Concret, Ringbakk a identificat un număr de 10 factori cu rol de inhibitori pentru planificarea eficientă:

1. Planificarea nu este integrată în sistemul global de management.
2. Unele aspecte ale procesului formal de planificare nu sunt deplin înțelese de către manageri.
3. Managerii de la toate nivelele manageriale nu au fost implicați în mod potrivit în activitățile de planificare.
4. Responsabilitatea principală pentru planificare a fost acordată unui singur departament.
5. Se consideră că planurile pe termen lung nu pot fi schimbate.
6. În demararea procesului de planificare au fost alese sisteme mai scumpe sau mai complexe decât era nevoie.
7. Conducerea nu a reuşit să acționeze în conformitate cu planurile întocmite.
8. Previziunile şi proiectarea bugetului au fost confundate cu planificarea.
9. Au fost folosite date nepotrivite în procesul de proiectare.
10. Managerii nu au reuşit să privească planul în ansamblu şi s-au pierdut în detalii.

Într-un alt studiu, Steiner şi Schollhammer au observat că cele mai des întâlnite motive pentru care un plan poate eşua sunt: neconştientizarea importanței sistemelor de planificare în rândul conducerii şi eşecul în enunțarea obiectivelor în temeni clari şi operaționali.

Planificarea implică schimbarea, iar implementarea şi managementul schimbării reprezintă dimensiuni importante ale muncii unui manager. Multe dintre problemele identificate de Ringbakk cuprind în enunț sugerarea modalității prin care pot fi depăşite. Iată câteva sugestii de depăşire a obstacolelor întâlnite în procesul de planificare:

˘ Accentuarea importanței articulării unei viziuni asupra planificării. Sunt de ajutor pentru aceasta orientarea către rezultat şi comunicarea deschisă.

˘ Trebuie explicată în permanență importanța pe care o au planificarea şi metodele de planificare. Acest lucru poate fi făcut fie formal, prin programe de instruire, fie informal, prin revizuirea de către manageri a planurilor subalternilor.

˘ Modificarea proceselor organizaționale de planificare în aşa fel încât să răspundă nevoilor de implementare. Este necesară implicarea în procesul de planificare a acelor manageri care vor fi responsabili pentru etapele de implementare şi control.

˘ Implicarea managerilor şi a subalternilor lor în procesul de planificare, iar nu apelarea la specialişti, deoarece cel mai bine pot întocmi planuri cei direct implicați în problemele la care se referă.

˘ Programarea de revizuiri periodice ale planurilor. Evaluarea şi revizuirea trebuie făcute cel puțin anual şi trebuie să facă parte din etapa de control a planificării.

˘ Demararea unor procese de planificare simple, la care pot fi adăugate ulterior alte informații.

˘ Comunicarea planurilor organizației tuturor managerilor interesați. Acest lucru poate fi făcut în scris, lucru ce permite şi discutarea problemelor în cadrul şedințelor.

˘ În timpul procesului de planificare, previziunea şi stabilirea bugetului trebuie privite ca instrumente utile, care permit stabilirea premiselor de la care se pleacă în planificare şi, respectiv, implementarea şi controlul planului.

˘ Identificarea informațiilor care sunt necesare pentru asigurarea eficienței planificării şi delegarea indivizilor sau unităților responsabili cu culegerea acestor informații.

˘ Reținerea obiectivelor finale ale planificării şi evitarea pierderii în detalii.

Planificarea este una dintre funcțiile esențiale ale managementului şi eventualele probleme o pot face mai puțin eficientă, dacă managerii nu reuşesc să ia măsurile necesare pentru a-i creşte utilitatea.

MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE

Cel mai larg utilizat sistem de planificare, luare de decizii şi control îl reprezintă managementul prin obiective. Termenul ***management prin obiective*** (MPO) a fost introdus de Peter Drucker în 1954 (*The Practice of Management*) şi a mai fost numit managementul scopurilor sau management pe bază de rezultate.

Esența tuturor programelor MPO o reprezintă un set de proceduri, care începe cu stabilirea obiectivelor şi continuă cu o fază de planificare, un proces de control şi un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanțelor.

Cheia succesului unui program MPO este gradul ridicat de implicare a managerilor şi subordonaților de la fiecare nivel al organizației. MPO este interesat de stabilirea de obiective pentru fiecare manager şi unitate, în acord cu obiectivele organizaționale.

Scopul MPO este acela de a oferi subordonaților posibilitatea de a-şi exprima părerea în stabilirea obiectivelor şi de a le oferi o imagine clară a ceea ce au de făcut într-o perioadă bine delimitată în timp. Prin aceasta, se doreşte stabilirea de legături solide între funcțiile de planificare şi control şi depăşirea eventualelor obstacole care ar putea să conducă la eficiența scăzută a planificării.

Pentru ca procesul MPO să fie eficient, trebuie ca obiectivele să fie identificate la trei nivele ale organizației. La nivel înalt, sunt create obiectivele finale şi planurile strategice ale organizației; acestea sunt definite ca răspunsuri la întrebări cum ar fi *Ce caracter are organizația?, Spre ce se îndreaptă organizația?* sau *Ce clienți are organizația?*. Odată găsite răspunsurile la aceste întrebări, a fost stabilită o direcție generală a organizației, fiind furnizată baza pentru obiectivele nivelului operațional. Al treilea pas în procesul de stabilire de obiective îl reprezintă stabilirea de obiective individuale a căror atingere este importantă pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Aceasta este etapa stabilirii în colaborare a obiectivelor, ccare reprezintă esența programelor MPO.

Definirea posturilor. Stabilirea obiectivelor individuale este în general discutată ca o serie de sarcini. Prima sarcină este definirea postului, moment în care subordonații discută cu superiorul ierarhic despre conținutul postului şi stabilesc importanța principalelor îndatoriri. Unii manageri consideră această etapă ca nefiind esențială, dar numeroase studii evidențiază existența unor neînțelegeri între şef şi subaltern cu privire la responsabilitățile postului. Se poate ajunge la înțelegere doar prin comunicarea valorilor şi a priorităților.

Obiective de performanță. Pasul următor îl reprezintă stabilirea obiectivelor, şi este esențială colaborarea, deoarece a fost observat în practică faptul că obiectivele stabilite exclusiv de către manager nu sunt acceptate

de către subaltern şi invers. Scopul este stabilirea unui set de obiective care să satisfacă ambele părți şi la care acestea să adere.

Managerul are responsabilitatea de a asigura acordul dintre obiectivele stabilite în această etapă şi obiectivele organizaționale, precum şi de a se asigura că obiectivele sunt suficient de greu de atins pentru a-l motiva pe subaltern să depună efort pentru atingerea lor. Pe de altă parte, aceste obiective nu trebuie să pară nerealizabile subalternilor.

Redactarea obiectivelor reprezintă al treilea pas în stabilirea obiectivelor şi are rolul de a le face verificabile. Obiectivele trebuie scrise în aşa fel încât la sfârşitul unei perioade stabilite de timp, atât managerul cât şi subalternul să poată verifica în ce măsură au fost atinse rezultatele dorite. De-a lungul timpului, practicienii au întocmit următoarea listă de reguli utile în redactarea obiectivelor:

1. Obiectivele trebuie să fie precise şi măsurabile.
2. În declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal.
3. Obiectivele trebuie să fie clare şi lipsite de ambiguități.
4. Obiectivele trebuie să constituie o provocare, dar să nu depăşească posibilitățile subalternului.
5. Obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat.
6. Obiectivele trebuie să fie în acord cu obiectivele şi politicile organizației.
7. Lista trebuie să cuprindă cel mult cinci obiective, ordonate în funcție de prioritate.

După ce managerul şi subalternul colaborează în stabilirea de obiective, următorul pas este planificarea modului în care aceste obiective vor fi atinse, acest pas reprezentând etapa de planificare a acțiunii. În această etapă managerul determină de ce este nevoie pentru atingerea unui anumit obiectiv, în paralel cu includerea obiectivului respectiv în planuri. Managerii de pe nivelele de vârf ale organizației au responsabilitatea de a asigura coerența şi continuitatea dintre planurile subalternilor lor.

A. P. Raio sugerează şapte paşi care pot fi urmați pentru întocmirea unui plan de acțiune:

1. Stabilirea a ceea ce trebuie realizat.
2. Definirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele.
3. Stabilirea relației dintre aceste activități.
4. Clarificarea rolurilor şi a legăturilor şi desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune.
5. Estimarea termenelor pentru încheierea fiecărei activități principale şi a activităților secundare.
6. Identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități.
7. Verificarea termenelor limită şi modificarea planului de acțiune, în aşa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

Un element important al sistemului de management prin obiective îl reprezintă procesul de revizuire şi accentul pus pe autocontrol. MPO recunoaşte importanța pe care o are controlul şi acordă responsabilitatea de a controla indivizilor responsabili cu îndeplinirea planului. Cei implicați îşi pot controla performanțele prin monitorizarea progreselor în raport cu obiectivele stabilite şi pot lua măsuri de corectare dacă este nevoie.

Pe lângă accentul pus pe autocontrol, programele MPO solicită revizuirea periodică a performanțelor. Practicienii recomandă întâlniri între şef şi fiecare subaltern al său la intervale de trei, şase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feedback.

În general, managerii şi subalternii lor se întâlnesc anual pentru a discuta rezultatele eforturilor depuse de subalterni pentru atingerea obiectivelor de performanță stabilite; aceste întâlniri poartă numele de *interviuri de evaluare*. Orientat spre discutarea rezultatelor şi purtat pe un ton constructiv, iar nu critic, aceste interviuri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Datorită faptului că este nevoie de o perioadă de timp considerabilă şi de desfăşurarea câtorva cicluri ale programului de management prin obiective pentru a se ajunge la învățarea din experiența oferită de acestea, este de obicei nevoie de cel puțin cinci ani pentru instalarea cu succes a unui program MPO într-o firmă de

dimensiuni medii. Este de aceea folosită metoda introducerii programului la nivelul de vârf al organizației şi extinderea lui progresivă către nivelele inferioare.

În încercarea de a demonstra că MPO reuşeşte să conducă la îmbunătățirea performanțelor, J. N. Kondrasuk a făcut o trecere în revistă a cercetării în acest domeniu. El a descoperit că, din 141 de studii de caz, 123 au avut rezultate pozitive, 8 au avut rezultate indecise, şi doar 10 au avut rezultate negative. Majoritatea studiilor au fost concentrate pe trei aspecte ale MPO: stabilirea obiectivelor, feedback-ul privind rezultatele şi participarea subalternilor la luarea deciziilor.

În general, stabilirea de obiective se reflectă în îmbunătățirea performanțelor, deoarece indivizii care îşi stabilesc singuri obiectivele au tendința de a dori să îşi crească nivelul performanțelor. În plus, dacă aceşti indivizi vor atinge obiectivele pe care şi le-au stabilit, vor dori să atingă obiective mai depărtate; dacă însă eşuează în atingerea obiectivelor, vor fi reticenți în a stabili obiective pe care consideră că nu le vor putea atinge. Cercetătorii au arătat că nivelul performanțelor poate scădea, dacă obiectivele nu sunt precise şi nu sunt percepute ca rezonabile de către subalterni.

Feedback-ul privind nivelele de performanță are de asemenea o influență benefică asupra îmbunătățirii performanțelor. Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să fie acordat periodic şi să fie relevant pentru modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite.

Studiile arată de asemenea că indivizii au performanțe mai ridicate în situația în care li se acordă ocazia să participe la stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă. Este important ca managerul să aplice efectiv sugestiile subalternului, iar nu să îi dea acestuia doar impresia că îl ascultă.

Implicarea activă a angajaților în stabilirea de obiective creşte productivitatea din două motive: participarea la stabilirea obiectivelor va determina stabilirea de obiective cu care angajatul este de acord şi pentru a căror atingere este dispus să depună efort, şi participarea la stabilirea obiectivelor îl motivează pe angajat să stabilească obiective mai greu de atins, care conduc la performanțe mai ridicate.

Cu toate că, în general, MPO este sprijinit de cercetători, există câteva minusuri ale acestei tehnici manageriale.

MPO poate necesita prea mult timp şi efort şi generează multe documente: trebuie completate multe formulare, iar acestea trebuie adaptate în permanență în funcție de schimbări.

Programele MPO nu pot rezolva toate problemele cu care se confruntă o organizație, ba chiar pot da naştere la probleme: dacă evaluarea performanțelor nu este realizată corespunzător, acest lucru poate crea conflicte între manageri şi subalternii lor, deoarece această etapă are influențe directe asupra salariilor şi a promovărilor.

Pentru unele organizații puternic ierarhizate, stabilirea de relații de colaborare între şefi şi subalterni poate fi imposibilă, iar introducerea de programe MPO nu ar putea avea efectele scontate.

Alți manageri pot folosi faptul că pot măsura atingerea obiectivelor pentru a stabili obiective imposibil de atins şi pentru a stabili pedepse pentru cei care nu le pot atinge; programul MPO astfel condus va avea un impact negativ asupra angajaților şi asupra performanțelor lor.

H. L. Tosi şi S. Carrol au identificat şase avantaje ale programelor MPO:

1. Permite indivizilor să ştie ce se aşteaptă de la ei şi le clarifică rolurile.
2. Permite identificarea problemelor şi îi încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune şi date țintă de rezolvare a problemelor.
3. Îmbunătățeşte comunicarea între manageri şi îi motivează.
4. Indivizii ajung să cunoască obiectivele organizaționale şi îşi orientează activitatea spre atingerea lor.
5. Oferă criterii de evaluare mai obiective şi asigură echitatea procesului de evaluare.
6. Asigură dezvoltarea personalului prin raportarea rezultatelor obținute la cele scontate.

Din această analiză reiese că sistemele MPO au avantaje nu doar pentru indivizi, ci şi pentru organizație. Prin explicarea clară a aşteptărilor, prin faptul că oferă angajaților posibilitatea de a-şi stabili obiectivele şi prin

aşezarea rezultatelor evaluării la baza sistemului de recompensare, organizațiile care implementează sisteme MPO reuşesc să îşi motiveze puternic angajații.

Datorită faptului că obiectivele sunt stabilite la toate nivelele organizației, acestea sunt mai realiste şi mai uşor de acceptat de către angajați, şi vor fi mai uşor de atins datorită creşterii ataşamentului angajaților față de organizație şi îmbunătățirii comunicării.

Experiența a dovedit că utilizarea potrivită a programelor MPO conduce la schimbări pozitive de atitudine, comportament şi performanțe.

Datorită largii utilizări a managementului prin obiective, managerii au descoperit un mare număr de lucruri care pot asigura eficiența acestei tehnici.

Managerii de nivel înalt trebuie să demonstreze că sprijină aceste programe.

Este de asemenea importantă instruirea managerilor în legătură cu principiile şi procesele managementului prin obiective şi cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării.

Obiectivele trebuie să fie clare şi precise, deoarece managementul prin obiective îşi demonstrează eficiența atunci când în evaluarea performanțelor sunt utilizate obiective realiste, importante şi măsurabile, şi devine ineficient atunci când aceste obiective sunt lipsite de importanță, stabilite pe termen scurt sau nu pot fi măsurate.

Implicarea angajaților poate fi asigurată doar prin acordarea periodică de feedback, deoarece indivizii au nevoie să ştie în ce raport se află nivelul lor actual de performanțe față de obiectivele stabilite.

Pentru ca programele de management prin obiective să funcționeze, este nevoie ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea de obiective.

Dacă îndeplinesc aceste condiții, sistemele de management prin obiective vor funcționa, indiferent de modul în care vor fi modificate pentru a se potrivi problemelor cu care organizația se confruntă.

Întrebări recapitulative

1. De ce au organizațiile nevoie de planuri?
2. Cui ar trebui să acorde organizația responsabilitatea efortului de planificare?
3. Care este diferența dintre planurile operaționale şi cele strategice?
4. Numiți cele şase tipuri de planuri discutate în acest capitol care variază în funcție de frecvență.
5. Enumerați cele opt domenii identificate de Drucker drept ariile pentru care organizațiile trebuie să stabilească obiective.
6. Enumerați cei cinci paşi ai procesului de planificare descrişi în acest capitol.
7. Definiți managementul prin obiective.
8. Care sunt cei şapte paşi ai creării de planuri de acțiune identificați de Raio?
9. Funcționează managementul prin obiective? Argumentați.
10. De ce sunt importante obiectivele organizaționale pentru procesul de planificare?
11. Argumentați ideea conform căreia procesul planificării este la fel de important ca şi rezultatele.
12. Descrieți cât puteți de bine un proces eficace de planificare.
13. Care sunt avantajele şi dezavantajele planificării *top-down* față de planificarea *bottom-up*? Pe care dintre cele două abordări ați recomanda-o şi de ce?

14. Explicați interacțiunea dintre procesul de planificare şi cel de control.
15. Care dintre cele zece motive pentru eşuarea planurilor enunțate de Ringbakk explică cel mai bine eşecul planurilor?
16. De ce credeți că participarea angajaților la stabilirea obiectivelor este mai uşor de declarat ca principiu decât de pus în practică?
17. Ce condiții sunt necesare pentru funcționarea MPO? Dat fiind faptul că unele dintre aceste condiții lipsesc de obicei în organizații, cum explicați dovezile copleşitoare că MPO funcționează?
18. Pe ce ar trebui să se concentreze eforturile de planificare?

Planificarea strategică

Obiectivele capitolului

* Definirea planificării strategice şi a rolului pe care îl are în asigurarea succesului organizațional.
* Înțelegerea relației dintre planurile strategice şi cele operaționale.
* Descrierea schimbărilor istorice care au condus la utilizarea planificării strategice.
* Identificarea celor trei elemente esențiale ale procesului de planificare strategică.
* Indicarea caracteristicilor principale ale declarării misiunii şi a rolului lor în planificarea strategică.
* Înțelegerea rolului analizării industriei şi a competitorilor, a analizării resurselor şi a comparării analizelor.
* Înțelegerea instrumentelor de creare a unei strategii corporatiste.
* Discutarea instrumentelor strategice descrise de Michael Porter şi a modelului ciclului de viață al produsului.
* Definirea rolului planificării strategice funcționale.
* Descrierea importanței sistemelor de control adaptate la obiectivele planului strategic.

Strategia reprezintă cadrul care orientează alegerile ce determină natura şi direcția organizației şi reprezintă viziunea asupra imaginii viitoare a organizației. Planificarea operațională furnizează o structură a deciziilor zilnice luate la nivelele inferioare ale organizației.

Declararea misiunii este o parte esențială în procesul de planificare strategică; eficacitatea strategiei depinde de ataşamentul față de punctele forte ce izvorăsc din identitatea organizației. O declarație de misiune eficace este realizabilă, instructivă, specifică şi reflectă valorile organizației.

După declararea misiunii, organizația îşi îndreaptă atenția spre formularea obiectivelor şi analizarea industriei, a concurenților şi a resurselor sale interne. Punctele forte sunt adecvate cu oportunitățile existente şi sunt luate decizii strategice. Urmează apoi implementarea strategiei. Performanțele sunt evaluate prin procesul de control şi sunt operate ajustările necesare.

Vom discuta trei aspecte. În primul rând, definirea planificării strategice şi explicarea importanței pe care o are; în al doilea rând, va fi analizată evoluția planificării strategice în organizații, diferențele față de planificarea operațională, şi procesul planificării strategice; în al treilea rând, vor fi examinate câteva cadre contemporane ale planificării strategice.

ROLUL ŞI DEFINIȚIA PLANIFICĂRII STRATEGICE

Multe organizații înfruntă schimbările pe care le poate aduce viitorul nepregătite. Într-un mediu economic şi competițional aflat în permanentă schimbare, cheia succesului o reprezintă nu atât calitatea planificării operaționale, cât claritatea gândirii strategice a unei organizații. Este esențial pentru o firmă să înțeleagă tipul afacerilor pe care le desfăşoară şi locul pe care vrea să îl ocupe la un anumit moment viitor (planificarea strategică), dar şi modul în care poate atinge aceste scopuri, şi care reprezintă responsabilitatea planificării operaționale şi a luării de decizii.

Strategia este menită să descrie imaginea pe care o organizație doreşte să o aibă în viitor şi este orientată către ceea *ce* vrea să facă organizația, iar nu către *cum* vrea să acționeze.

Managerii folosesc frecvent termeni ca *strategie de piață* sau *strategie financiară* atunci când de fapt se referă la un plan de poziționare a produselor lor pe o anumită piață sau la un plan de alocare de resurse financiare, pentru a desemna deci planuri operaționale destinate realizării strategiei organizației.

Strategia este definită drept cadrul ce orientează alegerile care determină natura şi direcția unei organizații. Strategia ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru organizație în termenii obiectivelor sale operaționale şi furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective.

Planificarea strategică stabileşte direcția şi obiectivele, în timp ce planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice la nivele mai joase ale organizației. Planificarea strategică se orientează spre a face *lucruri bune* (lucrurile care trebuie sau **eficacitate**), iar planificarea operațională, spre a face *lucrurile bine* (lucrurile cum trebuie sau **eficiență**).

Figura următoare ilustrează relația dintre planul strategic şi planurile operaționale (planul strategic este implementat prin dezvoltarea de planuri operaționale în acord cu obiectivele, misiunea şi strategiile organizaționale):

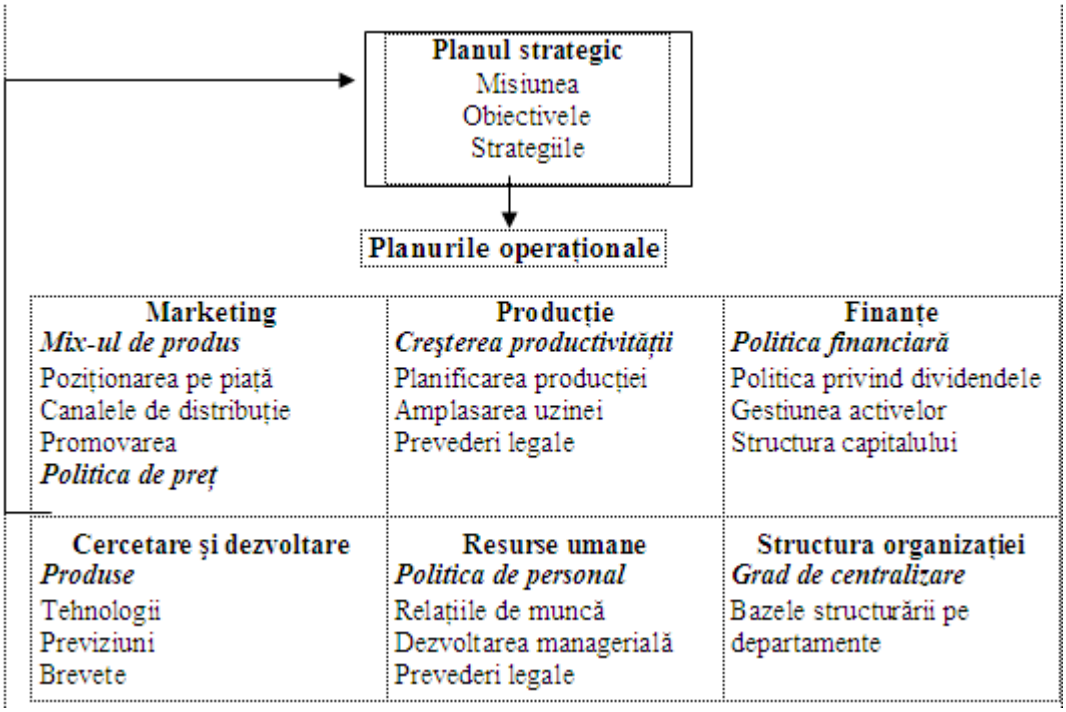

Figura nr. 5 - Relația dintre planificarea strategică şi planificarea operațională

Principalele caracteristici ale planificării strategice sunt următoarele:

1. Îşi propune armonizarea resurselor şi abilităților existente în organizație cu oportunitățile şi riscurile din mediul extern.
2. Furnizează baza planificării de detaliu şi a luării de decizii zilnice.
3. Are loc pe termen lung.

4. Este realizată de managerii de pe nivelele de vârf, datorită faptului că aceştia deţin informaţiile necesare şi pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii răspunzători cu implementarea.
5. De obicei este definită în termeni generali.

DEZVOLTAREA PLANIFICĂRII STRATEGICE

În trecut, în perioade mai puţin dinamice decât cea în care trăim, sistemele de planificare folosite de majoritatea organizaţiilor constau în principal din stabilirea bugetelor anuale şi extrapolarea vânzărilor curente şi a tendinţelor mediului pe perioade de cinci până la zece ani. Pe baza acestor previziuni (în general corecte, datorită stabilităţii mediului economic), managerii alocau resurse.

În prezent, însă, nu se mai poate vorbi despre stabilitatea factorilor de mediu, singura constantă fiind permanenţa schimbării.

Creşterea ratei schimbărilor tehnologice. În condiţiile actuale ale dezvoltării tehnologice, organizaţiile trebuie să fie proactive în încercarea de a descoperi noi ocazii de dezvoltare şi nu să adopte o poziţie de reacţii în replică la adresa competitorilor.

Creşterea complexităţii muncii managerilor. Managerii zilelor noastre trebuie să facă faţă unor factori mult mai numeroşi şi aflaţi în continuă schimbare faţă de predecesorii lor. Complexitatea creşte cu cât trebuie luaţi în considerare factori cum ar fi inflaţia, schimbările demografice sau responsabilităţile sociale, dar şi acţiuni menite să determine dezvoltarea internă şi achiziţiile. Planificarea strategică le permite managerilor să anticipeze problemele şi oportunităţile.

Creşterea complexităţii mediului extern. Datorită dezvoltării interdependenţelor din mediul extern al organizaţiilor, managementul actual nu mai poate lua decizii bazate exclusiv pe considerente interne, ci trebuie să ţină seama în permanenţă de reglementările legislative, de aşteptările acţionarilor, de opinia publică, de relaţiile de muncă şi de alte elemente externe.

Creşterea intervalului de timp dintre luarea deciziei şi apariţia rezultatelor. Previziunile legate de variabilele luate în calcul în planificare trebuie făcute cât mai devreme şi pe termen cât mai lung, deoarece consecinţele abordării unei perspective pe termen scurt pot fi dezastroase.

Aceste evenimente au determinat o evoluţie a modului în care organizaţiile se orientează către viitor, ajungându-se de la procesul simplu al stabilirii bugetului la utilizarea de instrumente sofisticate de planificare, la o mai mare preocupare faţă de mediul extern şi la un nou mod de a gândi strategic.

PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Planificarea strategică reprezintă un proces raţional care poate (şi ar trebui) să fie utilizat şi modificat de managerii din toate tipurile de organizaţii. Pe fondul existenţei unor discrepanţe între modelele create de diferiţi practicieni sau teoreticieni, figura următoare oferă o imagine a componentelor procesului planificării strategice, care poate fi împărţit în trei etape generale şi opt paşi.

PRIMA ETAPĂ: FUNDAMENTAREA

Atunci când încep procesul de planificare strategică, managerii trebuie să stabilească fundamentul pe baza cărora se vor desfăşura celelalte procese manageriale. Principala temelie o constituie stabilirea *viziunii*, a direcţiei pe care se va orienta organizaţia. Obiectivele finale ale organizaţiei trebuie exprimate în mod clar şi

cuprinse într-o *declarație a misiunii* organizației, care trebuie să țină cont atât de valorile conducerii, cât şi de nevoile angajaților, clienților sau consumatorilor.

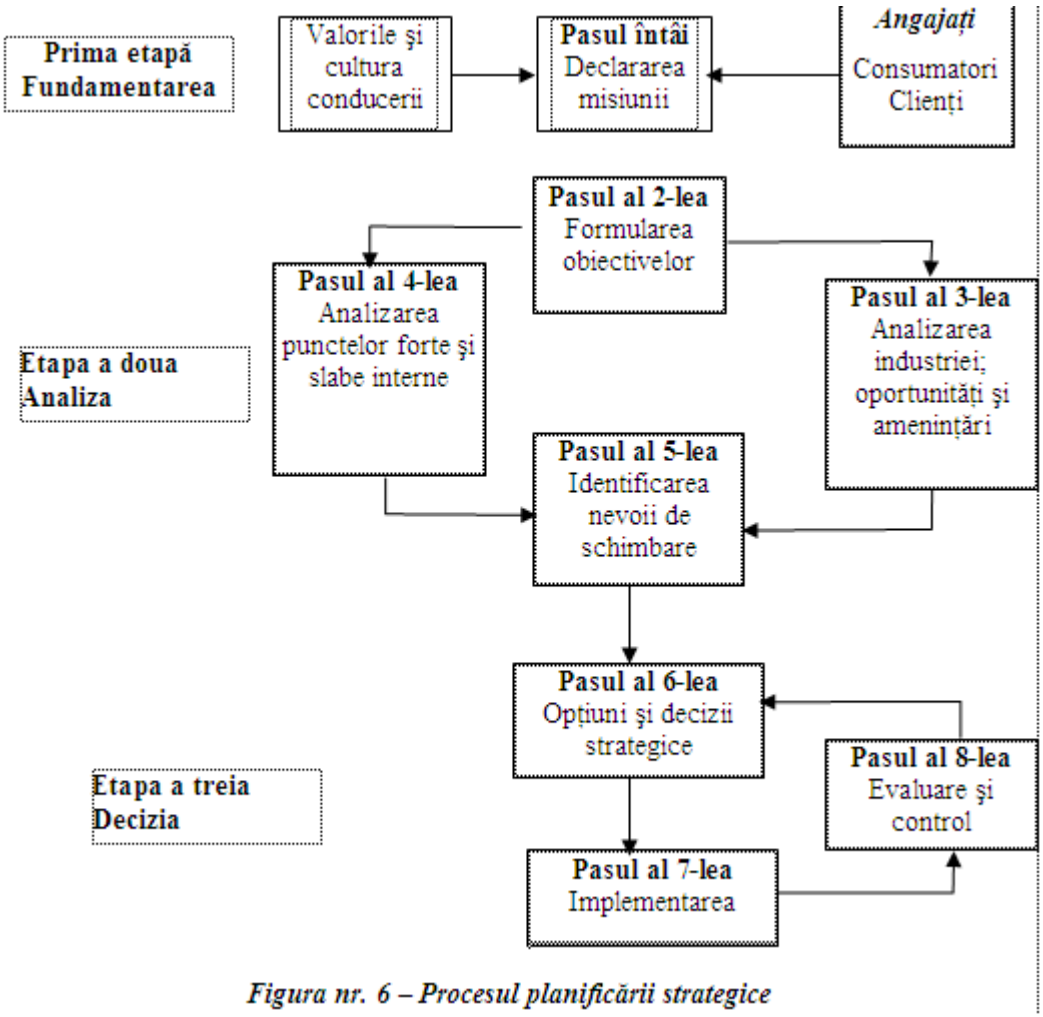

Figura nr. 6 – Procesul planificării strategice

Primul pas al procesului de planificare strategică îl reprezintă identificarea şi generarea misiunii organizației. ì *Identitatea unei corporații este mai importantă decât un plan strategic, deoarece o strategie eficientă depinde de ataşamentul față de forțele esențiale care izvorăsc din identitate.î*

La demararea unei afaceri, obiectivul sau misiunea sunt bine cunoscute şi înțelese de fondatori, însă pe măsură ce organizația se extinde, pătrunde pe noi piețe sau fuzionează, multe firme îşi modifică misiunea inițială.

Conducerea poate schimba perspectiva asupra misiunii originare, ca rezultat al neînțelegerii sau înțelegerii greşite a acesteia, motiv pentru care înțelegerea misiunii unei companii reprezintă primul pas în procesul planificării strategice.

Declararea misiunii ar trebui să reprezinte viziunea pe termen lung asupra a ceea ce încearcă organizația să devină, asupra segmentului de piață căruia doreşte să i se adreseze şi asupra nevoilor pe care încearcă să le satisfacă. Ea are rolul de a focaliza energiile, de a conferi un sentiment al orientării, sensului şi țelului, este o sursă de putere legitimă în situațiile dificile, împiedică irosirea resurselor în activități care nu au legătură cu rațiunea de a exista a organizației şi acționează pentru fiecare membru al organizației – în măsura în care este internalizată – ca o instanță care indică valorile şi principiile în virtutea cărora doreşte să acționeze în orice situație.

O declarație a misiunii este eficace dacă este realizabilă, instructivă, precisă, dacă reflectă valorile şi cultura companiei şi dacă este orientată spre client.

Realizabilă. Misiunea unei organizații trebuie să fie astfel formulată încât să fie realizabilă cu ajutorul creativității şi competențelor organizației, dar să solicite un efort, să constituie o provocare.

Instructivă. Declararea misiunii induce un sentiment de ataşament față de valorile comune tuturor angajaților, indiferent de funcțiile ocupate sau de activitățile desfăşurate, şi are rolul de a unifica eforturile. Rezultate precum maximizarea profitului sau creşterea vânzărilor pot fi privite drept rezultate ale punerii în practică a unei declarații a misiunii bine definite, mai degrabă decât rezultate propriu-zise ale misiunii.

Precisă. Pentru a-i ajuta pe manageri în stabilirea direcției strategice a unei organizații, declararea misiunii trebuie să identifice în mod clar caracteristicile esențiale ale organizației.

Reflectă valorile şi cultura organizației. Este important ca declararea misiunii să reflecte realitățile şi idealurile unei organizații, să exprime inima şi sufletul companiei, să fie în acord cu valorile şi principiile oamenilor. În stabilirea obiectivelor, un manager trebuie să înțeleagă realitățile competiționale, dar şi să conştientizeze valorile, principiile şi cultura organizațională.

Orientarea către client. Nevoile şi dorințele clienților oricărei organizații trebuie să fie luate în considerare cu o preocupare sinceră la stabilirea misiunii organizației. Datorită schimbărilor rapide ale naturii produselor şi serviciilor, este nevoie ca declararea misiunii să fie orientată către segmentul de piață, iar nu către produs.

"*O afacere nu este definită de numele companiei, de statut sau de articole, ci este definită de nevoia pe care un client şi-o satisface atunci când cumpără un produs sau un serviciu al companiei. Întrebarea* ce este afacerea noastră? *poate primi răspuns doar prin abordarea unei perspective care să permită privirea acestei afaceri din exterior, adică din punctul de vedere al consumatorului sau segmentului de piață.î* (P. F. Drucker).

Prezentăm în continuare câteva întrebări utile în demersul de întocmire a declarației de misiune care, în opinia noastră, ar fi necesar să fie unul larg participativ:

Care este scopul nostru esențial, rațiunea noastră de a exista?

Ce reprezentăm? De ce existăm?

În ce constă valoarea noastră, care sunt competențele noastre unice?

Care sunt valorile noastre?

Care sunt cele mai importante lucruri pentru organizația noastră?

Care este semnificația a ceea ce facem?

Cum putem să ne aducem contribuția?

Ce vrem să fim şi să facem (peste 5-10 ani, de exemplu)?

Recomandăm următorul proces pentru formularea misiunii:

1. Echipa de top management asistată de un consultant va merge într-un *staff retreat* pentru a elabora misiunea (2-3 zile). Se vor folosi chestionare şi se vor prezenta opiniile tuturor membrilor echipei privind viziunea, principiile, valorile, contribuția personală şi ca organizație pe care doresc să o aducă, ce anume îi face unici etc. Apoi una sau două persoane vor fi delegate să elaboreze un prim draft al misiunii care va fi supus apoi discuției şi îmbunătățit cu contribuțiile celorlalți.

2. Se va repeta acest proces la nivelul fiecărui departament, grupă specializată de angajați sau la nivele interdepartamentale astfel încât să se elaboreze misiuni la toate aceste nivele care să fie interconectate cu misiunea globală a organizației.

3. La anumite intervale de timp misiunea va fi reanalizată şi sprijinul pentru îndeplinirea ei reafirmat. Managerii organizației trebuie să fie primii care să îşi manifeste în mod constant susținerea şi credința în misiunea companiei.

4. Noii angajați vor fi selectați în acord cu valorile cuprinse în misiune şi încurajați să contribuie constructiv. Toate sistemele şi structurile din cadrul organizației trebuie să fie aliniate cu misiunea.

Un model generic de declarație a scopurilor unei organizații este următorul: ìSă creştem bunăstarea economică şi calitatea vieții tuturor deținătorilor de risc.î *Deținătorii de risc* sunt toți cei care ar avea de suferit dacă afacerea eşuează: proprietari, angajați, furnizori, clienți, bănci, comunitatea. Prin *bunăstare economică* înțelegem obținerea de profit pentru acționari, salarii şi alte recompense pentru angajați, servicii cu un raport bun calitate/preț pentru clienți. *Calitatea vieții* presupune satisfacerea nevoilor umane fundamentale, care constituie în acelaşi timp surse de motivație şi capacități care pot fi utilizate:

Tabelul nr. 7

Nevoile umane şi misiunea organizației

Tip de nevoi	**Metafore umane**	**Verb**	**Dimensiune în organizație**
Fizice	Trup / acțiune	A trăi	Economică
Sociale	Suflet / sentiment	A iubi	Apartenență
Mentale	Minte / gând	A învăța	Provocare şi creştere
Spirituale	Spirit / cuvânt	A lăsa o moştenire (a transcede sinele, a contribui, a face ceva pentru ceilalți)	Scop, sens, semnificație

Încheiem aceste considerații cu câteva exemple de misiuni ale unor companii:

ìSuntem dedicați îmbunătățirii calității vieții prin aplicarea științei şi tehnologiei pentru crearea de valoare în domeniul îngrijirii sănătății contribuind la creşterea productivității clienților noştri.î (Misiunea SmithKline Beckman)

ìSuntem o firmă de consultanță dedicată producerii de rezultate excepționale şi durabile care să ofere clienților noştri un avantaj competitiv. În acest scop încurajăm schimbarea şi suntem în permanență dispuşi să învățăm să ne schimbăm noi înşine. O premisă fundamentală a companiei noastre este că oamenii din cadrul unei organizații şi organizația însăşi pot să meargă dincolo de succes şi împlinire, pentru a atinge măreția.î (Misiunea Landmark Education)

ìMisiunea noastră este să fim o companie centrată pe client, care să ofere servicii financiare la nivel global, străduindu-se să atingă perfecțiunea prin satisfacerea nevoilor oamenilor, companiilor, guvernelor şi instituțiilor. Obiectivul nostru este să fim recunoscuți ca lideri în ceea ce priveşte valoarea pe care o oferim clienților, profiturile pentru acționari şi recompensele pentru angajați. Acesta este angajamentul şi moştenirea noastră.î (Misiunea Merrill Lynch)

ETAPA A DOUA:

Odată stabilite fundamentele, procesul de planificare strategică continuă cu etapa de analiză. Sunt stabilite obiectivele, pentru a căror atingere sunt luate în calcul mai multe alternative. Pentru aceasta este nevoie de analizarea punctelor forte şi slabe ale resurselor interne ale organizației, precum şi a oportunităților şi amenințărilor oferite de forțele competiționale din mediul industrial.

Obiectivele organizaționale reprezintă continuarea firească a misiunii organizației, iar enunțarea de obiective în acord cu misiunea reprezintă un fundament important al creării strategiei.

Tipuri de obiective. Nevoia evidentă de stabilire de obiective pentru fiecare domeniu de care depinde supraviețuirea organizației a fost descrisă de P. F. Drucker:

"*O afacere trebuie să fie în primul rând capabilă să creeze un consumator; de aici nevoia stabilirii unui obiectiv de marketing. Afacerile trebuie să fie capabile să inoveze, pentru a nu fi depăşite de competitori; de aici nevoia pentru un obiectiv de inovare. Toate afacerile depind de cei trei factori de producție (muncă, resurse materiale şi capital), există deci nevoia stabilirii de obiective pentru angajarea şi dezvoltarea lor. Resursele trebuie să fie angajat într-un mod productiv şi productivitatea lor trebuie să crească pentru a asigura supraviețuirea afacerii, motiv pentru care este nevoie de obiective de productivitate. Afacerile există în societate şi trebuie să îşi asume responsabilitatea pentru impactul pe care îl au, stabilind obiective care să țină cont de dimensiunile sociale ale afacerii. În cele din urmă, nevoia de profit, fără de care nici un obiectiv nu ar putea fi atins, deoarece toate presupun efort, deci costuri, şi nu pot fi finanțate decât din profit, care poate elimina riscul prin acoperirea eventualelor pierderi.î*

Odată ce a fost formulată declarația misiunii, pasul următor îl reprezintă analizarea oportunităților şi amenințărilor din mediul extern.

Oportunități. Mediul extern al unei afaceri se află într-o permanentă schimbare; o oportunitate apare atunci când schimbarea creează o nevoie sau posibilitatea de acoperire a unei nevoi. Deşi organizațiile nu recunosc întotdeauna ocaziile, sau nu profită de ele, acestea există în mediul extern şi le pot ajuta să îşi realizeze sau chiar să îşi depăşească obiectivele.

Amenințări. Schimbarea poate produce însă şi amenințări: noi produse, schimbarea preferințelor şi gusturilor consu-matorilor, a prevederilor legislative sau a condițiilor economice reprezintă doar câțiva dintre factorii care pot crea amenințări.

Forțe care orientează competiția. Analiza industriei este esențială, deoarece le permite managerilor să identifice oportunitățile şi amenințările existente în mediul extern al organizației. Menținerea profitabilității sau simpla supraviețuire a unei organizații depind de concurența din mediul industrial respectiv. Cu toate că fiecare mediu industrial este orientat de o serie de forțe specifice, anumite similarități permit crearea unei liste de forțe competiționale:

1. Concurența dintre firmele dintr-o industrie se manifestă de obicei în termenii prețului, calității sau serviciilor.
2. Concurența cu produsele similare – existența unor produse de substituție stabileşte limite pentru prețuri, profit şi forțe competiționale.
3. Puterea de negociere cu clienții şi furnizorii – marii cumpărători au putere de negociere mai mare ceea ce le permită să obțină prețuri de achiziție mai reduse, în timp ce marii furnizori au puterea de a creşte costurile sau de a scădea calitatea în urma negocierii.
4. Apariția de noi competitori scade vânzările firmelor existente şi/sau creşte costurile, scăzând profitabilitatea.

În orice industrie, rivalitatea apare atunci când o firmă concurentă face o mişcare strategică care are succes şi se reflectă în creşterea profitului. Competitorii vor reacționa în situația în care mişcarea strategică a firmei respective le afectează poziția pe piață sau profitul. Forța reacțiilor competitorilor este afectată de următorii factori:

1. Competiția creşte direct proporțional cu numărul, dimensiunile şi capacitatea firmelor rivale.
2. Competiția este mai mare atunci când cererea creşte încet.
3. Competiția creşte atunci când costurile fixe sunt mari, produsul este perisabil, sau există alți factori care pot determina scăderea prețurilor.
4. Competiția creşte atunci când produsele/serviciile oferite de concurenți devin mai puțin diferențiate din punctul de vedere al cumpărătorului.

Firmele nu se află în competiție doar cu celelalte firme din industria respectivă, ci şi cu industriile care furnizează produse care pot fi folosite de consumatori cu aceeaşi întrebuințare (produse de substituție).

Impactul produs de forțele competiționale create de substitutele produselor sau serviciilor este resimțit în mai multe moduri. În primul rând, produsele şi serviciile substitute creează un plafon peste care prețurile nu pot creşte, reducând astfel profitul potențialul al industriei. Pe de altă parte, în condițiile existenței produselor de substituție, vânzătorii trebuie să asigure creşterea calității sau scăderea prețurilor pentru a-şi diferenția produsele de substitutele lor, riscând astfel să determine scăderea profitului.

Impactul pe care îl pot avea furnizorii asupra forțelor competiționale dintr-o industrie depinde de importanța produsului în procesul de producție al industriei respective. Când produsul unui anumit furnizor reprezintă o parte semnificativă din costurile totale de producție sau când are o influență directă asupra calității produsului final, creşte puterea de negociere a furnizorului.

Gradul în care furnizorul se foloseşte de această putere depinde de câțiva factori legați de structura industriilor în care se întrec aceşti furnizori. În general, un grup de firme furnizoare are mai multă putere dacă:

- Industria furnizorilor este dominată de câteva companii şi este mai concentrată decât industria căreia i se furnizează.
- Produsul este diferențiat şi ar fi dificil sau scump pentru cumpărător să schimbe furnizorul.
- Furnizorul nu trebuie să facă față unor produse substitute sau furnizorilor dintr-o altă industrie.
- Cumpărătorii nu sunt clienți importanți pentru furnizor.
- Produsul furnizorului reprezintă o materie primă importantă pentru afacerea cumpărătorului.

La fel cum furnizorii pot influența piața căreia i se adresează, cumpărătorii îi pot influența pe furnizori, mai ales dacă:

- Cumpărătorii sunt firme de dimensiuni mari, relativ puține la număr, şi cumpără în cantități mari, motiv pentru care pot obține reduceri de prețuri.
- Cumpărătorul preia o cantitate considerabilă din oferta furnizorului.
- Produsul este relativ standardizat, ceea ce le permite cumpărătorilor să găsească noi furnizori, fără a avea pierderi majore.
- Industria furnizoare este formată dintr-un număr mare de firme de dimensiuni relativ mici, sau cumpărătorul are mai mult de un furnizor.

Una dintre principalele preocupări în managementul strategic o reprezintă amenințarea noilor organizații intrate pe piață. Noii intrați pot veni cu o nouă capacitate şi de obicei cu resurse semnificative, putând să preia o parte a segmentului de piață căruia i se adresează firmele deja existente.

Gradul în care un nou intrat pe piață reprezintă o amenințare este determinat de doi factori: uşurința cu care se poate intra în industria respectivă şi reacția firmelor existente față de noul intrat.

Analiza mediului permite managerilor să identifice oportunitățile şi amenințările; odată ce aceasta a fost încheiată, managerii trebuie să se concentreze asupra a ceea ce vor să facă organizația lor. Analiza resurselor interne permite identificarea avantajelor şi dezavantajelor competiționale ale organizației, a punctelor forte şi slabe în raport cu principalii concurenți.

Punctele forte ale unei organizații reprezintă competențele sale în termenii produselor, serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare şi aşa mai departe. Acestea permit unei firme să profite de condițiile favorabile de mediu şi să evite efectele condițiilor nefavorabile.

Punctele slabe reprezintă incapacitatea organizației de a furniza suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile şi a se feri de amenințări.

În identificarea punctelor forte şi slabe ale unei organizații sunt luați în calcul o serie de factori, a căror analizare permite managerilor să decidă care strategii pot fi implementate pe baza resurselor pe care organizația le are la dispoziție sau le poate obține. Unul dintre instrumentele folosite de manageri pentru a identifica punctele forte şi slabe ale organizației îl reprezintă *analiza resurselor interne* (vezi tabelul).

În analizarea resurselor interne, C.W.Hofer şi D.Schendel sugerează parcurgerea a patru faze:

1. Crearea unui profil al resurselor şi abilităților principale ale unei organizații în următoarele domenii: financiar; fizic; organizațional şi uman; tehnologic.
2. Determinarea cerințelor esențiale pentru ca produsul să aibă succes şi a segmentelor de piață cărora organizația li se adresează sau li se poate adresa.
3. Compararea profilului resurselor cu cerințele de a avea succes în vederea determinării principalelor puncte forte pe care poate să se bazeze o strategie şi a principalelor puncte slabe care trebuie depăşite.
4. Compararea propriilor puncte forte şi slabe cu cele ale competitorilor în vederea identificării resurselor şi abilităților care ar putea ajuta la obținerea unui avantaj pe piață.

Tabelul nr. 8

Analiza resurselor interne

	Puncte forte în raport cu competitorii				
FACTORUL	SLAB			PUTERNIC	
Personal					
Sprijin managerial	1	2	3	4	5
Sprijin de marketing	1	2	3	4	5
Sprijin tehnic/operațional	1	2	3	4	5
Mix-ul de produs					
Diferențiere	1	2	3	4	5
Preț	1	2	3	4	5
Calitate	1	2	3	4	5
Distribuție	1	2	3	4	5
Operații					
Dimensiuni	1	2	3	4	5
Eficiență	1	2	3	4	5
Vechimea instalațiilor şi echipamentului	1	2	3	4	5
Finanțe					
Lichidități	1	2	3	4	5
Acoperirea datoriilor	1	2	3	4	5
Structura capitalului	1	2	3	4	5
Baza materială	1	2	3	4	5
Accesul la capital	1	2	3	4	5
Costul materiei prime	1	2	3	4	5
Imateriale					
Reputația	1	2	3	4	5
Responsabilitatea socială	1	2	3	4	5
Vulnerabilitatea	1	2	3	4	5
Protecția brevetelor	1	2	3	4	5
Cercetare şi dezvoltare	1	2	3	4	5

După încheierea analizei mediului extern şi a resurselor interne, este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunități/amenințări şi puncte forte/slabe. Integrarea analizelor internă şi externă (compararea analizelor) le permite managerilor să prevadă rezultatele strategiei existente sau ale strategiei viitoare. Dacă între performanțele anticipate şi obiectivele organizaționale apar nepotriviri, conducerea organizației va înțelege mai bine gradul în care trebuie introdusă schimbarea strategică. Analiza punctelor forte, slabe, oportunităților şi amenințărilor este denumită de obicei *analiza SWOT* (strenghts, weeknesses, opportunities and threats).

În această analiză comparativă, patru concepte sunt importante pentru managerii care doresc să ia decizii strategice bune: acord, constrângeri, vulnerabilități şi probleme.

Acordul apare atunci când forțele interne sunt potrivite cu ocaziile identificate în analizarea mediului extern. Existența acestei potriviri sprijină o strategie care să profite de aceste ocazii.

Constrângerile există atunci când ocaziile existente în mediu nu se potrivesc cu punctele forte ale organizației, iar pentru a profita de aceste ocazii, organizația are nevoie de resurse suplimentare.

Vulnerabilitățile apar atunci când condițiile de mediu reprezintă o amenințare la adresa punctelor forte ale firmei. Deşi organizația are un comportament potrivit, punctele sale forte îi pot fi amenințate de evenimente din afara firmei.

Problemele apar atunci când punctele slabe ale unei organizații coincid cu o amenințare din mediul extern. Această problemă poate fi suficient de mare pentru a pune în pericol existența organizației, sau poate afecta strategiile existente până în momentul în care este rezolvată.

ETAPA A TREIA: DECIZIA

După încheierea primelor două etape importante ale procesului de planificare strategică, următoarea fază o reprezintă luarea de decizii strategice. Dacă este necesară o schimbare a strategiei pentru rezolvarea discrepanței dintre performanțele planificate şi cele realizate, sunt importante identificarea, evaluarea şi selectarea de alternative de abordări strategice (opțiuni strategice). Organizațiile de dimensiuni mari dezvoltă de obicei strategii la trei nivele: al corporației, al afacerii şi funcțional. Alternativa aleasă la fiecare nivel trebuie apoi implementată. Rezultatele strategiei alese trebuie apoi să fie evaluate, trebuie făcute eventualele modificări, iar procesul trebuie controlat.

Strategia la nivel de corporație explorează de obicei modurile în care o firmă îşi poate defini o strategie de portofoliu favorabilă şi include factori ca deciziile în legătură cu tipul de afaceri în care firma ar trebui să se implice şi fluxul de resurse financiare şi non-financiare spre şi dinspre unitățile sale, numite unități strategice de afaceri. Acestea au o misiune unică, o linie de produse, competitori şi se adresează unor piețe distincte. Directorii executivi ai corporației trebuie să definească o direcție strategică generală (numită şi strategie globală) şi să îmbine un portofoliu de unități strategice de afaceri.

Strategia generală reprezintă planul general de acțiune prin care o firmă încearcă să îşi atingă obiectivele pe termen lung.

Strategia de portofoliu este legată de grupul de unități strategice de afaceri care oferă un avantaj competițional corporației.

Modelele matriceale. Primul model matriceal a fost propus de Boston Consulting Group (B. D. Henderson). Modelul examina poziția produsului pe baza potențialului intern al produsului şi pe baza potențialului pe piața externă. Potențialul intern a fost definit ca forță competițională şi a fost măsurat prin cota de piață; potențialul pe piața externă este similar cu modelul ciclului de viață al produsului prin faptul că se referă la creşterea cererii pentru produs. Prin folosirea unei clasificări de la valoarea cea mai înaltă până la cea mai joasă a acestor dimensiuni a rezultat matricea BCG.

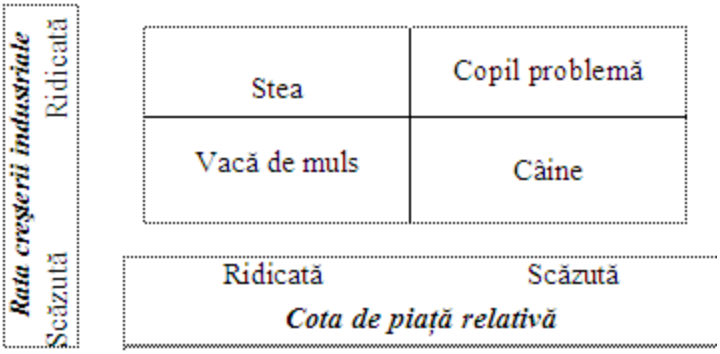

Figura nr. 9 - Matricea BCG

1. *Stea*. Cotă de piaţă ridicată într-o piaţă cu creştere rapidă. Potenţial ridicat de dezvoltare, dar poate presupune infuzie de capital pentru a se dezvolta.
2. *Copil problemă*. Poziţie competitivă slabă într-o piaţă cu creştere rapidă. Necesită finanţare pentru îmbunătăţirea poziţiei competiţionale şi pentru a ajunge pe poziţia *stea*. În lipsa unei forţe dată de poziţia competitivă, îşi poate pierde poziţia pe piaţă.
3. *Vacă de muls*. Cotă de piaţă ridicată într-o piaţă cu creştere lentă. Are nevoie de investiţii limitate pentru menţinerea poziţiei competiţionale. Este poziţia pe care se poate ajunge de pe poziţia *stea*, în situaţia încetării creşterii industriale.
4. *Câine*. Cu o poziţie competiţională slabă şi pieţe cu creştere lentă, aceste produse au un potenţial limitat.

Alte modele matriceale au fost create pornind de la diferiţi indicatori folosiţi pentru măsurarea potenţialului pe piaţă şi a forţei competiţionale. Fiecare dintre aceste modele încearcă să stabilească poziţia competiţională a produselor evaluate, în vederea stabilirii unei strategii de trecere de pe o poziţie pe alta.

Selecţia strategiilor. Au fost propuse câteva tipuri de strategii pentru produsele individuale, pentru liniile de produse, diviziile sau departamentele din cadrul unei organizaţii. După clasificarea fiecărei unităţi strategice de afaceri în acord cu matricea portofoliu a afacerii, conducerea trebuie să decidă care dintre cele patru strategii de marcă trebuie adoptate de fiecare unitate. Aceste strategii sunt:

1. **Construire**. Potrivită pentru unităţile cu potenţial de a ajunge pe poziţia *stea*. Profiturile pe termen scurt sunt sacrificate în vederea furnizării resurselor financiare necesare atingerii acestui obiectiv.
2. **Păstrare**. Potrivită pentru unităţile de pe poziţia *vacă de muls*. Permite organizaţiei să profite de un flux financiar pozitiv foarte bun.
3. **Recoltare**. Potrivită pentru toate produsele sau unităţile, cu excepţia celor de pe poziţia *stea*. Obiectivul principal este creşterea veniturilor pe termen scurt, fără a fi luat în calcul impactul pe termen lung.
4. **Aruncare**. Renunţarea la produse sau divizii cu cote scăzute pe pieţe cu rată de creştere lentă.

Strategia la nivelul afacerii şi strategiile generice. Spre deosebire de strategia la nivel de corporaţie, strategia la nivel de afacere este folosită la nivel de unitate strategică de afaceri sau la nivel de divizii şi pune accent pe îmbunătăţirea poziţiei competiţionale a produselor sau serviciilor unei corporaţii. Conducerea priveşte unitatea strategică de afaceri ca o unitate autonomă capabilă să îşi definească propria strategie în acord cu obiectivele corporatiste şi cu strategia generală. În crearea de strategii la nivel de afacere, este importantă înţelegerea strategiilor competiţionale descrise de profesorul M. Porter. Porter sugerează că strategiile generice se împart în trei categorii: controlarea costurilor, diferenţierea şi orientarea.

˘ *Strategia de controlare a costurilor*. Managerii care adoptă această strategie sunt preocupaţi de menţinerea costurilor, şi implicit a preţurilor, la nivele mai scăzute decât ale competitorilor. Pentru ca succesul

acestei strategii să fie asigurat, este nevoie de o cotă de piață ridicată, uşurința în a obține forța de muncă sau materia primă şi de o linie largă de produse, astfel încât să fie creat un mare volum de vânzări.

˘ *Strategia de diferențiere*. Această strategie este orientată spre crearea unicității produsului unei firme în raport cu produsele competitorilor. Scăderea costurilor este un obiectiv secundar. De obicei este nevoie de scăderea cotei de piață, dar unicitatea produsului permite firmei să crească prețul de vânzare, asigurând astfel creşterea profitului marginal.

˘ *Strategia de concentrare*. Organizațiile care adoptă această strategie sunt interesate de obținerea unui avantaj competitiv prin combinarea controlului costurilor cu orientarea către un grup mai restrâns de consumatori, plecându-se de la ideea că acesta poate fi servit mai bine.

Ciclul de viață al produsului. Un alt aspect important în crearea de strategii la nivel de afacere este utilizarea modelului ciclului de viață al produselor. Produsele au o existență limitată, motiv pentru care înțelegerea diferitelor faze din viața unui produs este esențială pentru alegerea strategiei competiționale potrivite. Ciclul de viață al produsului este ilustrat în figura următoare:

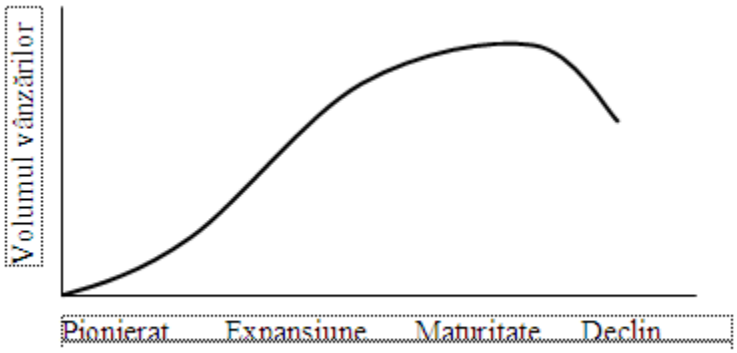

Figura nr. 10 - Ciclul de viață al produsului

˘ *Etapa de pionierat* reprezintă etapa de început a dezvoltării şi introducerii unui produs. Noul produs este probabil unic sau neobişnuit şi are puțini concurenți. Compania trebuie să facă investiții semnificative în producție, cercetare şi dezvoltare şi în marketing.

˘ *Etapa de expansiune* este etapa în care produsul şi-a dovedit succesul, şi produse concurente au fost introduse pe piață de alte firme. Piața continuă să se extindă dar, datorită creşterea competiției, încep să scadă prețurile, dar compania continuă să înregistreze profit. Vânzările continuă să crească. Sunt reduse costurile de dezvoltare, dar sunt încă necesare cheltuielile cu producția şi marketingul produsului, însă pe ansamblu investițiile sunt mai mici decât în etapa anterioară.

˘ *Etapa de maturitate* este etapa în care creşterea vânzărilor încetineşte, creşte prețul promovat de competitori şi, ca rezultat, încep să scadă veniturile nete. Scad totodată şi cheltuielile, motiv pentru care produsul continuă să fie profitabil.

˘ *Etapa de declin* este etapa în care încep să scadă vânzările. Venitul net continuă să scadă şi se poate ajunge la pierderi.

Durata diferitelor etape diferă de la un produs la altul. Ciclurile de viață ale produsului reflectă natura şi potențialul pe piață al produselor sau serviciilor. Observăm ca tendință pentru viitor reducerea vieții produselor, trecerile de la o etapă la alta făcându-se din ce în ce mai repede.

Fiecare etapă din ciclul de viață al produsului propune provocări importante în definirea unei strategii. Foarte riscantă este etapa de pionierat, datorită investițiilor mari făcute în materia primă, facilități şi salarii şi care nu sunt reflectate în venituri. În această etapă principalele preocupări strategice sunt următoarele: construirea unor relații solide cu furnizorii, planificarea finanțării fluxurilor negative de lichidități, dezvoltarea producției şi marketingului şi anticiparea şi planificarea reacției față de competitori. În etapa de expansiune, managerii pot căpăta impresia că profitul mare şi numărul mic de competitori reprezintă o situație care va deveni permanentă. În această etapă sunt importante continuarea cercetării şi inovării produselor curente, menținerea

economiilor de scară în ceea ce priveşte producţia, consolidarea loialităţii faţă de marca respectivă şi studierea competitorilor.

Strategia adoptată în faza de maturitate trebuie orientată spre scăderea costurilor şi promovarea eficienţei, datorită scăderii profitului ca urmare a competiţiei. În faza de declin firmele încearcă să prelungească ciclul de viaţă al produsului prin adăugarea unor noi caracteristici şi prin intensificarea preocupărilor în domeniul serviciilor pentru clienţi. Planurile de retragere a produsului de pe piaţă trebuie să asigure compania că nu va rămâne cu cantităţi importante de materii prime, facilităţi, producţie neterminată sau nevandabilă în momentul scoaterii de pe piaţă a produsului.

Stategia la nivel funcţional este orientată în principal spre creşterea productivităţii în condiţiile respectării strategiei la nivel corporatist şi a strategiei la nivel de afacere şi este elaborată la nivelul departamentelor funcţionale (marketing, producţie, finanţe şi personal) pentru gestionarea resurselor şi îmbunătăţirea performanţelor.

Odată ce planurile strategice au fost create, este necesară încorporarea lor în operaţiunile organizaţiei. Formale sau nu, deciziile strategice trebuie să reflecte planurile, programele şi bugetele operaţionale adecvate.

În procesul de implementare a strategiei managerii trebuie să în considerare patru factori:

˘ *Oamenii*. Pentru implementarea unei strategii este esenţial ca organizaţia să dispună de oameni cu abilităţi şi competenţe potrivite, lucru ce subliniază importanţa care trebuie acordată proceselor de recrutare, selecţie şi perfecţionare.

˘ *Cultura*. Cultura predominantă trebuie să susţină implementarea strategiei.

˘ *Structura organizatorică*. Managerii de la nivelele de vârf ale organizaţiei trebuie să se asigure că structura organizaţiei este compatibilă cu procesul de planificare, cu stilul managerial şi cu strategia respectivă.

˘ *Sistemele de control*. Acestea permit atingerea obiectivelor strategice ale organizaţiei prin oferirea posibilităţii de monitorizare a performanţelor şi intervenţie pentru corectarea abaterilor semnificative.

După definirea strategiilor şi întocmirea planurilor, principala sarcină a conducerii este aceea de a acţiona în sensul asigurării îndeplinirii acestor planuri sau a efectuării eventualelor modificări. Aceasta reprezintă funcţia managerială de control, care permite managerilor să verifice dacă cei responsabili fac tot ceea ce este necesar pentru implementarea eficientă a planurilor.

În procesul de control trebuie să fie stabilite standarde, să fie măsurate performanţele pe baza acestor standarde şi să fie corectate deviaţiile de la standardele şi planurile stabilite.

În evaluarea unei strategii (prin care se verifică dacă o alegere strategică permite atingerea obiectivelor organizaţiei) trebuie aplicate o serie de criterii:

˘ *Consecvenţa internă*. Strategia trebuie să fie consecventă cu misiunea, obiectivele şi resursele interne ale organizaţiei.

˘ *Consecvenţa externă*. Strategia curentă trebuie să fie consecventă cu cerinţele mediului extern.

˘ *Avantajul competiţional*. Strategia trebuie să asigure un avantaj competiţional pe piaţă al produsului, ceea ce înseamnă că organizaţia trebuie să se descurce mai bine decât concurenţii săi.

˘ *Riscuri acceptabile*. Strategia nu trebuie să expună organizaţia unor riscuri mai mari decât cele pe care este dispusă să le suporte.

˘ *Contribuţia socială*. Strategia trebuie să fie coerentă cu scopurile sociale ale organizaţiei.

Întrebări recapitulative

1. Care sunt cele cinci elemente principale ale planificării strategice?
2. Care este diferența dintre planificarea operațională şi cea strategică?
3. De ce intrări este nevoie în procesul planificării strategice?
4. Ce forțe conduc la creşterea importanței planificării strategice?
5. În ce fel declararea misiunii este orientată către stabilirea identității organizaționale?
6. De ce identitatea corporatistă este mai importantă decât planificarea strategică?
7. Care sunt cele trei caracteristici organizaționale descrise de declararea misiunii?
8. Care sunt caracteristicile unei declarări eficace a misiunii?
9. Care sunt cei patru factori competitivi de care firma trebuie să țină cont în formularea planurilor sale strategice?
10. Ce factori tind să determine creşterea puterii furnizorilor? Dar a cumpărătorilor?
11. Care sunt cele cinci categorii de resurse interne importante de analizat în raport cu competitorii?
12. Care este scopul comparării analizelor?
13. Ce semnificație are ciclul de viață al produsului pentru planificarea strategică?
14. Numiți patru strategii generice şi descrieți modul în care sunt folosite.
15. Care sunt cei patru factori organizaționali care ar trebui evaluați în faza de implementare a planificării strategice?
16. Care sunt cei trei paşi ai procesului de control?
17. Comentați ideea conform căreia într-o lume în rapidă schimbare planurile strategice sunt irelevante în sensul că nimeni nu poate planifica un viitor atât de nesigur.
18. Ce impact are declararea misiunii asupra planurilor strategice şi de ce?
19. Analizați o afacere pe care o cunoaşteți în termenii punctelor forte şi slabe ale sale față de cele ale competitorilor, prin analizarea personalului, produselor, operațiunilor, finanțelor şi factorilor intangibili.
20. Ca o continuare a răspunsului la întrebarea anterioară, determinați cerințele pentru succes ale companiei pe cel puțin un segment de piață. Comparați punctele forte ale firmei cu cerințele pieței căreia i se adresează

Decizii manageriale

Obiectivele capitolului

* Înțelegerea importanței luării deciziilor ca activitate de bază în management.
* Identificarea tipurilor de decizii pe care trebuie să le ia managerii.
* Descrierea cerințelor prealabile luării deciziilor.
* Discutarea condițiilor de mediu în care managerii trebuie să ia decizii.
* Înțelegerea rolului managerilor în luarea deciziilor.
* Înțelegerea etapelor procesului rațional de luare a deciziilor şi a modului în care acesta poate fi utilizat de către manageri.
* Discutarea metodelor de îmbunătățire a eficacității deciziilor manageriale prin îmbunătățirea calității deciziei şi implicarea celor care o vor implementa.
* Descrierea argumentelor pro şi contra tehnicilor de luare de decizii în grup.

Managerii eficace trebuie să ia decizii pentru a soluționa problemele care apar în cadrul organizațiilor. Este necesar să se ia o decizie atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții: există o discrepanță între rezultatele dorite şi situația actuală, decidentul este conştient de această discrepanță, este motivat să o elimine şi dispune de resursele necesare pentru aceasta.

Deciziile programate sunt cele repetitive şi de rutină şi sunt adoptate din obişnuință sau pe baza politicilor organizației. Deciziile neprogramate sunt nestructurate şi au caracter de unicat.

Managerii trebuie să ia decizii în condiții de mediu schimbătoare şi complexe care au o influență semnificativă asupra deciziilor prin cantitatea informațiilor disponibile (condiții de certitudine, risc şi incertitudine), obiectivele organizaționale şi cele individuale ale decidentului, sistemul de valori al managerului şi cultura organizațională precum şi o serie de alte condiții de mediu intern sau extern.

Unele decizii trebuie delegate pentru a le permite managerilor să îşi utilizeze timpul pentru rezolvarea problemelor cele mai importante pentru realizarea obiectivelor organizaționale. Este recomandabilă utilizarea unui proces rațional de luare a deciziilor care cuprinde 5 paşi.

Managerii trebuie să decidă când şi în ce măsură îşi vor implica subordonații în luarea deciziilor. Implicarea subordonaților poate conduce la creşterea calității deciziilor şi a gradului de implicare în implementarea acestora. Ea se va realiza numai în anumite condiții şi pentru anumite decizii deoarece implică costuri ridicate.

Luarea deciziilor reprezintă activitatea centrală a unui manager; toate celelalte activități sunt desfăşurate pentru a se asigura luarea de decizii corecte sau, dacă decizia a fost deja adoptată, pentru implementarea şi monitorizarea eficienței sale.

LUAREA DECIZIILOR

În mediul actual aflat în permanentă schimbare, procesul complex al luării de decizii devine tot mai dificil. Cei care iau decizii sunt constrânşi de mediul în care acționează. Deşi luarea deciziilor reprezintă un proces dinamic şi în permanentă dezvoltare, deciziile au câteva elemente comune. Fiecare decizie este luată în mediul caracteristic unei organizații şi toate deciziile presupun parcurgerea câtorva paşi elementari.

Managerii iau decizii într-un mare număr de situații; tipul deciziilor variază în funcție de nivelul pe care îl ocupă managerul în cadrul organizației, precum şi de natura postului pe care îl deține.

Putem identifica două tipuri de decizii: decizii programate şi decizii neprogramate.

Deciziile programate sunt decizii repetitive şi de rutină. În condițiile frecvenței ridicate a apariției unei anumite situații, managerul îşi creează un obicei (o regulă, o procedură) prin care va rezolva această situație. Organizațiile au politici scrise şi nescrise care au rolul de a simplifica luarea deciziilor, de a economisi timp şi de a permite organizațiilor să îşi coordoneze şi controleze activitatea. Un exemplu de decizie programată îl reprezintă decizia de angajare luată de departamentul de resurse umane al unei organizații.

Deciziile programate sunt cel mai uşor de luat, datorită faptului că managerii au la dispoziție o serie de reguli, proceduri şi politici. În luarea unei decizii managerul trebuie să țină însă cont de faptul că aceste planuri sunt aplicabile doar în anumite condiții.

Deciziile de rutină nu sunt neapărat simple şi sunt importante pentru organizație. În situația în care o problemă apare în mod repetat şi dacă elementele ei pot fi definite, prevăzute şi analizate, atunci poate fi definită o decizie programată în legătură cu problema respectivă.

Deciziile neprogramate sunt deciziile luate în condiții nestabilite sau în situații unice. Pentru rezolvarea acestor probleme nu există proceduri prestabilite, fie datorită faptului că nu au mai fost întâlnite, fie pentru că

sunt foarte importante şi complexe. Un exemplu de decizie neprogramată îl constituie decizia de lansare a unei noi linii de produse.

Pe măsură ce un manager urcă în ierarhia organizațională, devine tot mai importantă capacitatea lui de a lua decizii neprogramate, iar timpul alocat luării acestor decizii creşte în detrimentul timpului alocat luării de decizii programate, care reprezintă preocuparea principală a ocupanților nivelelor manageriale inferioare.

Unul dintre factorii de care sunt influențați managerii în procesul de luare a deciziilor îl reprezintă gradul de incertitudine al rezultatelor fiecărei alternative decizionale formulate. În cadrul organizațiilor, managerii iau decizii în condiții de certitudine, risc sau incertitudine.

Decizii în condiții de certitudine. Atunci când managerii ştiu cu siguranță care sunt alternativele şi rezultatele asociate fiecărei alternative, spunem că există condiții de certitudine.

În organizații, însă, sunt puține deciziile care sunt luate în astfel de condiții, datorită complexității şi naturii schimbătoare a societății. Un concept ideal (asemănător oarecum celui de concurență perfectă), condiția de certitudine furnizează un cadru al evaluării condițiilor de risc în luarea deciziei.

Gradul în care un manager are încredere într-o anumită decizie depinde de gradul de certitudine în care este luată decizia respectivă. Cu alte cuvinte, cu cât este mai sigur un manager de rezultatele unei decizii, cu atât va avea mai multă încredere luând acea decizie.

Decizii în condiții de risc. Se apreciază că există condiții de risc atunci când trebuie luată o decizie pe baza unor informații incomplete. Deşi informațiile sunt incomplete, managerii au posibilitatea să calculeze *probabilitățile* evenimentelor, precum şi ale rezultatelor şi costurilor acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilitățile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice, sau în mod subiectiv, pe baza experienței trecute sau a intuiției.

Luarea de decizii pe baza probabilităților reprezintă o caracteristică a managementului actual.

Decizii în condiții de incertitudine. În multe situații managerului îi lipsesc informațiile, determinarea obiectivă a probabilităților cu privire la eventualele rezultate devenind astfel dificilă. Datorită complexității lumii actuale, această situație este des întâlnită de manageri, motiv pentru care baza luării deciziei o reprezintă intuiția acestora. Încrederea în reuşita deciziei luate în astfel de situații este mai mică, datorită absenței datelor istorice.

Capcane decizionale. Putem identifica patru motive principale ale eşuării deciziilor:

1. *Decizia în sine*. Acest tip de factori se referă la natura a ceea ce urmează a fi făcut, care poate genera probleme temporare sau cu caracter permanent.
2. *Intuiția managerului*. Unii manageri consideră că reuşita în vremuri grele va fi recompensată de către organizație, alții au tendința de a nu lua în considerare decât aspectele care se potrivesc percepției lor, alții pot vedea în obstacolele care apar un eşec personal, în timp ce alții vor continua să investească timp şi resurse, datorită încrederii pe care o au în intuiția lor.
3. *Presiuni sociale*. Uneori managerii continuă să aplice o anumită decizie nu doar pentru că refuză să admită că au eşuat, ci şi datorită faptului că nu vor ca alții să vadă că au dat greş sau că sunt incompetenți.
4. *Inerția organizațională*. Cel mai simplu factor care stă în calea renunțării la un anumit curs de acțiune îl reprezintă inerția organizațională pe care o implică procedurile existente şi dificultățile în încercarea de a schimba o decizie strategică.

Pentru a fi eficace, managerii trebuie să fie capabili să renunțe la deciziile greşite sau la activitățile care decurg din acestea.

LUAREA DECIZIILOR ÎN ORGANIZAȚII

Managerii suportă o mulțime de presiuni şi nu pot fi singurii răspunzători pentru toate situațiile-problemă. Majoritatea managerilor ştiu când să îi implice pe subordonați în luarea deciziilor, când să delege şi când să nu ia nici o atitudine. Pentru aceasta managerii trebuie să răspundă următoarelor întrebări:

ˇ *Problema este uşor de rezolvat*? Unele probleme complexe sau dificile necesită mai multă atenție, însă majoritatea problemelor sunt mici şi mai puțin semnificative. Managerii eficienți evită să se implice în aceste din urmă probleme şi le atribuie altora. Este important ca managerii să ştie să stabilească prioritățile deciziilor în care trebuie să se implice.

ˇ *Se poate ca problema să dispară de la sine*? Uneori problemele mai simple sunt lăsate ultimele, şi se întâmplă ca fie să se rezolve de la sine, fie să fie rezolvate de alții. Dacă problema respectivă devine mai serioasă, va primi o prioritate mai mare şi va fi rezolvată.

ˇ *Eu sunt cel care trebuie să ia această decizie*? Deciziile care influențează organizația în ansamblu sau cele de importanță strategică trebuie să fie luate de managerii de pe nivelele superioare ale ierarhiei, în timp ce luarea celorlalte decizii trebuie să fie delegată managerilor care se află cel mai aproape de problema care trebuie să fie rezolvată.

ˇ *Trebuie să iau decizia singur sau să îi implic şi pe alții*? Managerul trebuie să ştie dacă deține toate informațiile de care are nevoie pentru a asigura calitatea deciziei. De asemenea, trebuie să fie cunoscut gradul în care ataşamentul față de decizia respectivă va influența implementarea acesteia, pentru a se stabili dacă trebuie implicați în luarea deciziei oamenii a căror responsabilitate va fi punerea ei în practică. În plus, trebuie luat în considerare şi aspectul legat de factorul timp ştiut fiind că o decizie de grup consumă mai mult timp decât una individuală.

În general, managerii stabilesc o serie de obiective. Se creează apoi planuri de acțiune şi politici pentru atingerea acestor obiective. Deşi acest proces este bine înțeles, o serie de factori legați de procesul stabilirii de obiective pot impune limite organizaționale procesului decizional.

Lipsa de ataşament față de obiective. Un manager îndeplineşte mai multe roluri – el este şef, subordonat, părinte, soț/soție, membru al unei comunități – şi are obiective corespunzătoare fiecăruia dintre aceste roluri. Un conflict între obiectivele unui individ apare atunci când obiectivele sale nu sunt în acord cu cele organizaționale, individul pierzându-şi în final ataşamentul față de unele dintre acestea. Un manager nu va fi ataşat față de obiective care intră în contradicție cu propriile sale interese.

Conflictul de obiective. Între obiectivele diferitelor unități (departamente, secții etc.) ale aceleiaşi organizații pot apărea de asemenea conflicte, care se vor constitui ca limite în luarea deciziilor.

Obiective în schimbare. Nivelul la care au fost stabilite diferitele obiective ale organizației şi tipul acestora creează provocări deosebite pentru manageri. Chiar dacă obiectivele generale ale organizației rămân nemodificate, obiectivele stabilite la nivel funcțional se schimbă în timp.

Valori. Procesul decizional este influențat de asemenea de valorile personale ale managerului (idealuri abstracte care modelează modul de gândire şi comportamentul individului). S-a observat că firmele bine conduse au sisteme de valori puternice şi bine articulate, deoarece managerii care lucrează în aceste firme simt nevoia să adopte aceste valori pentru a avea succes (Th. H. Peters şi R. H. Waterman).

Teoreticienii ştiințelor comportamentale au identificat două tipuri de seturi de valori. Primul tip defineşte un anumit comportament ca fiind potrivit oricărei situații – *valorile instrumentale* – şi cuprinde concepții ca cinstea, iubirea şi supunerea. Pe de altă parte, *valorile finale* reprezintă credința că o anumită stare merită efortul de a te strădui pentru a o atinge. De exemplu, un manager poate considera că merită să te străduieşti pentru a avea independență financiară iar altul că o familie fericită merită toate eforturile. Fiecare manager deține valori instrumentale şi finale diferite, care le influențează în mod diferit deciziile.

Din nefericire, mulți manageri nu îşi identifică în mod sistematic valorile şi nu sunt preocupați să le stabilească gradul în care reprezintă priorități.

Un bun punct de început în dezvoltarea unei culturi orientate spre valori o reprezintă declararea scrisă a eticii cu privire la majoritatea aspectelor cu care se confruntă managerii.

Cultura. Este importantă influența pe care o au diferențele culturale în procesul decizional. Cercetătorii moderni sunt interesați de analizarea comparativă a stilurilor de conducere şi luare a deciziilor în diferite zone ale lumii, acestea reprezentând obiectul de studiu al managementului comparat.

Procesul decizional este influențat şi de o serie de factori de mediu intern sau extern al organizației.

Mediul intern

1. Componenta umană a organizației
   - trecut educațional şi abilități;
   - abilități tehnice şi manageriale anterioare;
   - gradul de implicare al membrilor şi ataşamentul lor față de atingerea obiectivelor sistemului;
   - stil comportamental interpersonal;
   - existența de forță de muncă utilizabilă în cadrul sistemului.
2. Componenta funcțională şi a grupurilor de lucru organizaționale
   - caracteristicile tehnice ale unităților organizației;
   - interdependența unităților organizaționale în atingerea obiectivelor;
   - conflicte în cadrul unităților funcționale şi al grupurilor de lucru;
   - conflicte între unitățile funcționale sau între grupurile de lucru.
3. Componenta nivelului organizațional
   - obiectivele şi interesele organizaționale;
   - procesul de implicare a indivizilor şi grupurilor în depunerea de efort maxim în vederea atingerii obiectivelor organizaționale;
   - natura produsului sau serviciului oferit de organizație.

Mediul extern

1. Componenta clienți
   - distribuitori ai produsului sau serviciului;
   - utilizatori propriu-zişi ai produsului sau serviciului.
2. Componenta furnizori
   - furnizori de materii prime;
   - furnizori de echipament;
   - furnizori de subansamble;
   - furnizori de forță de muncă.
3. Componenta concurenți
   - concurenți pentru furnizori;
   - concurenți pentru clienți.
4. Componenta socio-politică
   - legislația cu privire la industrie;

atitudinea față de industria respectivă sau produsul său;

relația cu sindicatele.

5. Componenta tehnologică

îndeplinirea noilor cerințe tehnologice ale industriei în producerea bunului sau serviciului;

îmbunătățirea sau crearea de noi produse prin introducerea noilor descoperiri tehnologice.

Managerii eficienți sunt aceia care nu încearcă să rezolve toate problemele cu care se confruntă, ci sunt capabili să delege altora responsabilitatea luării unor decizii, rezolvând doar problemele care au o influență puternică asupra atingerii obiectivelor organizaționale. Este nevoie de un proces sistematizat de luare a deciziilor pentru rezolvarea situațiilor-problemă neprogramate dificile sau complexe.

Deşi condițiile în care sunt luate deciziile sunt variate, există o serie de elemente comune ale tuturor deciziilor manageriale. O decizie reprezintă alegerea unei variante dintr-o serie de alternative. Procesul rațional de luare a deciziilor constă dintr-o serie de paşi pe care managerii îi urmează, fie formal, fie pe baza intuiției, în alegerea alternativei considerate optimă.

Aceşti paşi sunt: identificarea problemei, generarea de soluții alternative, selectarea alternativei celei mai benefice, implementarea alternativei alese şi obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei.

Pasul întâi: identificarea problemei. Una dintre dificultățile pe care le ridică rezolvarea de probleme o reprezintă identificarea corectă a problemei. Se întâmplă uneori ca managerii să se grăbească să aleagă alternative înainte de a fi identificat problema fundamentală.

Obstacole în calea definirii corecte a problemei. Problemele nu sunt întotdeauna evidente, şi în calea identificării lor pot sta o serie de obstacole, a căror depăşire permite managerilor să vadă care este cu adevărat problema. Printre aceste obstacole cele mai întâlnite sunt:

˘ *Acordarea de atenție efectelor, iar nu cauzelor*. Prea frecvent se întâmplă ca managerii să definească problemele în termenii simptomelor, iar nu în termenii cauzelor.

˘ *Percepția selectivă*. Datorită faptului că fiecare dintre noi deținem o serie de percepții bazate pe experiența personală, managerii au adesea tendința de a defini problemele în termenii dictați de trecutul şi instruirea lor. Pentru a depăşi obstacolul pe care îl constituie percepția selectivă, managerii trebuie să ia în considerare mai multe puncte de vedere înainte de a defini problema.

˘ *Definirea problemelor prin soluții*. Problemele trebuie să fie definite precis, fără asocierea lor cu anumite soluții.

Ce este o problemă? Procesul identificării problemelor este esențial pentru selectarea celei mai bune alternative. Managerii eficienți caută în permanență să identifice ocaziile şi problemele care apar în mediu. În acest stadiu al luării deciziei managerii se pot ajuta de una dintre următoarele abordări:

1. *Abateri de la performanțele anterioare*. Dacă există un tipar stabilit al nivelului satisfăcător de performanțe şi acesta se modifică, managerii sunt alertați de apariția unei probleme.
2. *Abaterea de la plan*. Problema sau problemele pot fi sugerate de apariția unei discrepanțe între performanțe şi rezultatele prevăzute.
3. *Primirea de feedback*. Managerii pot descoperi existența unei probleme din discuțiile cu furnizorii şi clienții organizației sau cu subalternii sau superiorii lor ierarhici.
4. *Concurența*. Performanțele organizației din care face parte managerul în raport cu cele ale concurenților săi reprezintă un indicator al existenței unor eventuale probleme.

Pasul al 2-lea: generarea de soluții alternative. Odată ce problema a fost identificată, al doilea pas în procesul de luare a deciziilor îl reprezintă generarea de soluții alternative. În această fază a procesului decizional este esențială creativitatea.

O abordare care permite stimularea creativității în faza de generare de soluții alternative o reprezintă *brainstormingul*. Într-o ședință de brainstorming, un număr de indivizi cheie sunt adunați cu scopul de a genera abordări alternative pentru rezolvarea unei probleme date, indiferent de cât de nepotrivite ar putea părea aceste alternative. Una dintre regulile brainstorming-ului o reprezintă faptul că nu sunt permise evaluarea sau criticarea sugestiilor, astfel că participanții se simt liberi să își exprime părerile. Ideile generate în ședințele brainstorming reprezintă uneori alternative importante și demne de luat în seamă în procesul de luare de decizii.

În căutarea de alternative, decidenții se confruntă cu o serie de constrângeri care limitează numărul de alternative, și care pot fi cauzate de resursele financiare limitate, de factorul uman din organizație, care poate limita posibilitatea de implementare a anumitor alternative, sau de facilitățile materiale neadecvate. Este important ca decidenții să cunoască aceste constrângeri, în așa fel încât să nu fie consumat în mod inutil timpul cu evaluarea unor alternative care nu sunt viabile, și să fie eliminată posibilitatea ca alternative semnificative să nu fie luate în calcul datorită faptului că managerii nu cunosc obstacolele pe care aceste alternative le pot întâmpina.

Pasul al 3-lea: selectarea alternativei optime. După identificarea soluțiilor alternative, acestea trebuie să fie evaluate și comparate în termenii fezabilității și consecințelor lor. Este apoi aleasă cea mai bună decizie pentru obiectivele organizației.

Selectarea alternativei optime poate părea un proces de identificare a avantajelor și dezavantajelor fiecărei alternative și de alegere a alternativei preferate sau a celei optime. Din nefericire, alegerea este dificilă atunci când decizia este complexă și implică mari grade de nesiguranță sau risc. Iată câteva dintre aceste dificultăți:

1. Două sau mai multe variante pot părea la fel de atractive. În aceste condiții este nevoie de o mai atentă analiză și evaluare a acestor alternative de către decident.
2. Este posibil ca nici o alternativă să nu permită atingerea în întregime a obiectivului stabilit. În aceste condiții, este de dorit implementarea a două sau chiar trei alternative.
3. În situația în care nici una dintre alternative nu ar permite atingerea obiectivului stabilit, este nevoie de o revenire la etapa căutării de alternative.
4. Decidentul poate fi confuz din cauza numărului mare de alternative atractive, fiind nevoie în această situație de o mai atentă comparare și evaluare.

Datorită faptului că managerii nu au cunoştință de toate alternativele existente și de consecințele acestora, ei pot alege prima alternativă care le va da impresia că poate rezolva problema.

Pasul al 4-lea: implementarea soluției alese. Odată ce a fost aleasă o alternativă, trebuie luate măsuri de implementarea a acesteia, deoarece chiar și cea mai bună decizie cu putință este inutilă dacă nu este transpusă în practică în mod eficient.

Cheia implementării eficiente o reprezintă buna comunicare și planificarea acțiunilor. Indivizii care sunt afectați de decizie trebuie să fie informați și trebuie să li se solicite sprijinul pentru implementarea planului. Resursele trebuie obținute și alocate (împărțite între departamente și proiecte în așa fel încât să permită atingerea obiectivelor organizaționale). Managerii stabilesc bugetele și planurile operaționale detaliate, permițând monitorizarea progreselor. Se atribuie apoi responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor anumitor departamente și persoane.

Implementarea, deși a fost identificată ca etapă distinctă a procesului decizional, este legată de toate etapele acestuia și reprezintă legătura cu fiecare dintre funcțiile manageriale.

Pasul al 5-lea: urmărire și evaluare. Evaluarea este o etapă a procesului decizional neglijată de obicei, deși reprezintă un element esențial. Managerii eficienți vor dori întotdeauna să compare rezultatele reale cu cele prevăzute pentru a vedea dacă problemele au fost rezolvate cu adevărat.

Atunci când decizia aleasă nu pare să funcţioneze, managerul poate avea reacţii diferite. Poate fi adoptată şi implementată una dintre alternativele identificate în etapele anterioare; managerul poate alege de asemenea să aştepte, considerând că nu a fost acordat suficient timp implementării planului. O altă reacţie pe care o poate adopta managerul este aceea de a decide că problema a fost greşit identificată de la început, şi că procesul luării deciziei trebuie reînceput.

Evaluarea le permite managerilor să înveţe din experienţă, crescându-le astfel capacitatea de a lua şi implementa decizii eficace. De aceea acordarea de atenţie evaluării permite rezolvării de probleme să devină o activitate dinamică şi continuă pentru managerii performanţi.

ÎMBUNĂTĂȚIREA EFICACITĂȚII DECIZIILOR MANAGERIALE

Managerii cu experienţă ştiu că eficacitatea unei decizii este determinată de două criterii: calitatea deciziei şi ataşamentul celor care trebuie să o implementeze. Calitatea deciziei este determinată de modul în care este desfăşurat procesul de luare a deciziilor. O decizie de calitate care nu este implementată potrivit este însă ineficace. Implementarea este determină de ataşament, motiv pentru care gradul de implicare a celor care vor implementa decizia este vital pentru succesul procesului decizional.

Majoritatea managerilor sunt conştienţi că deciziile sunt luate pe baza unor informaţii imperfecte despre evenimentele viitoare. Evenimentele neprevăzute pot influenţa chiar şi rezultatele celor mai atent gândite decizii. Datorită faptului că ştiu că vor fi evaluaţi de către superiori, parteneri şi subalterni în funcţie de eficienţa şi eficacitatea deciziilor lor, managerii sunt de obicei tensionaţi în momentul luării deciziilor şi implementării lor.

Inerţia necontestată apare atunci când managerul nu consideră consecinţele acţiunii sau ale deciziei ca fiind foarte mari şi prin urmare decide să nu facă nimic.

Schimbarea necontestată. Managerul decide să acţioneze datorită faptului că altfel ar exista repercusiuni neplăcute şi adoptă prima alternativă pe care o consideră ca implicând riscuri minime.

Evitarea defensivă. Atunci când o problemă nu este rezolvată rapid şi managerul încearcă să evite consecinţele eşecului prin evitarea situaţiei, această atitudine se numeşte evitare defensivă.

Hipervigilenţa. Atunci când incapacitatea de a găsi o soluţie este cuplată cu un termen limită, managerul este foarte stresat. Este momentul în care managerul poate deveni hipervigilent, dedicându-şi întreaga atenţie unei singure probleme şi ignorându-le pe celelalte.

Managerii au la dispoziţie o serie de metode prin care pot depăşi obstacolele ivite în calea rezolvării eficace a problemelor.

Stabilirea priorităţilor. Managerii se confruntă cu multe sarcini şi responsabilităţi şi se întâmplă adesea să nu le poată realiza pe toate. Pentru a atenua senzaţia că sunt depăşiţi de probleme, managerii trebuie să stabilească priorităţi ridicate pentru acele sarcini care sunt cu adevărat importante, ca şi celor care sunt urgente, dar mai puţin importante. Procesul stabilirii de priorităţi este esenţial pentru managementul timpului.

O regulă utilă în acest sens este **regula 20/80**. Economistul Vilfredo Pareto a descoperit în secolul 19 că 20% din populaţie deţine 80% din avuţia naţională. Această lege poate fi aplicată în foarte multe domenii:

- 20% dintre clienţi generează 80% din venituri;
- 20% dintre greşelile de producţie generează 80% din returnările produselor;
- 20% dintr-un ziar cuprinde 80% din noutăţi;
- în 20% din timpul unei şedinţe se iau 80% dintre decizii, etc.

În general, putem spune că 20% dintre eforturi (timpul consumat) generează 80% dintre efecte (rezultate). Este deci foarte productiv să ne concentrăm asupra acelor activități (20%) care generează cea mai mare parte a rezultatelor aşteptate (80%).

O metodă foarte utilizată este metoda ABC. Vă prezentăm paşii pe care îi presupune această metodă:

1. Întocmiți mai întâi o listă cu sarcinile pe care le aveți, aşa cum vă vin în minte.

2. Împărțiți sarcinile identificate pe trei categorii:
   - Categoria A: lucruri foarte importante sau care ìtrebuie făcuteî şi nu pot fi delegate sub nici o formă (constituie chiar raţiunea de a exista a postului respectiv).
   - Categoria B: lucruri mai puțin importante sau care ìar trebui făcuteî şi care, dacă este posibil, pot fi delegate.
   - Categoria C: lucruri foarte puțin importante sau care ìs-ar putea faceî (sarcini de rutină, redactare şi lectură de materiale, convorbiri telefonice, activități administrative etc.)
3. Realizați o echilibrare atentă a acestor categorii de sarcini în cadrul zilei de lucru, astfel:

   - Planifică numai una sau două sarcini A pe zi (aproximativ 3 ore);
   - Vizează 2 sau 3 sarcini B pe zi (aproximativ 1 oră);
   - Alocă şi ceva timp pentru sarcinile C (aproximativ 45 minute).

Ponderea acestor categorii de sarcini variază în funcție de nivelul ierarhic. Este firesc ca la nivelele ierarhice inferioare să se regăsească o pondere mare a sarcinilor de tip C. La nivelele ierarhice superioare regula este: concentrează-te asupra sarcinilor A, deleagă sarcinile B, scapă de sarcinile C!

Acționarea cu atenție. Procesul rațional de luare de decizii este eficient dacă se acționează cu atenție. Printre problemele des întâlnite în aplicarea acestui proces se numără şi tendința unor manageri de a defini problemele prin simptomele lor, ia nu prin cauze. Alți manageri se concentrează pe obiective cu prioritate scăzută. În timpul celei de a doua etape, există tendința generării unui număr prea mic de alternative. În etapa de evaluare, managerii nu iau întotdeauna în considerare plusurile şi minusurile fiecărei alternative. În final, sunt întâlnite adesea probleme în etapa de implementare, când managerii nu îşi comunică intențiile celor implicați în implementarea deciziei.

Calitate şi implicare. Atât calitatea deciziei, cât şi implicarea celor care o vor aplica sunt elemente importante, iar managerii trebuie să le ia în considerare atunci când îşi creează procedurile de luare a deciziilor. În unele situații calitatea este foarte importantă, iar implicarea nu – aceste situații implică de obicei domenii mai tehnice (inginerie, finanțe, comerț), în care managerii individuali fie au cunoştințele necesare, fie au acces la acestea atunci când iau decizii.

În alte probleme, însă, implicarea este esențială şi calitatea este mai puțin importantă. Este importantă în aceste situații implicarea părților interesate în luarea deciziei.

Un mare număr de decizii necesită în egală măsură nivele ridicate de calitate şi implicare. Aceste decizii sunt de obicei eficace dacă sunt luate în grup.

Avantaje şi dezavantaje ale deciziilor de grup

Avantaje:

1. În procesul decizional de grup sunt generate mai multe informații şi sunt utilizate mai multe cunoştințe.
2. Sunt generate mai multe alternative decizionale.
3. Implicarea în aplicarea deciziei finale va fi mai mare din partea celor implicați.

4. Se poate ajunge la îmbunătățirea comunicării, datorită faptului că managerii implicați îşi informează subalternii în legătură cu motivele luării deciziei.
5. În selectarea alternativei optime, grupurile pot fi mai dispuse să îşi asume riscuri mai mari decât decidenții individuali.
6. Creşterea creativității rezultată din existența mai multor abordări şi puncte de vedere diferite.
7. Subalternii îşi îmbunătățesc capacitatea de a lua decizii.

Dezavantaje:

1. Procesul decizional de grup durează mai mult şi presupune deci costuri mai mari.
2. Datorită faptului că grupurile nu pot răspunde pentru succesul implementării, această abordare poate determina apariția unei situații în care nimeni nu este răspunzător.
3. Membrii grupului pot fi presați să accepte decizia preferată de majoritate; de asemenea, unul sau mai mulți membri pot domina grupul, reducându-i eficacitatea.
4. Deciziile de grup pot fi, în unele situații, rezultatul compromisului sau al indeciziei unei părți a grupului.
5. Indivizii pot începe să creadă că ar trebui să fie implicați în toate deciziile, inclusiv în cele care în mod normal sunt unilaterale şi impuse din partea superiorilor.
6. Poate interveni fenomenul numit ìgândire de grupî.

Gândirea de grup apare atunci când membrii grupului au o puternică dorință de consens şi coeziune şi sunt mai puțin interesați să ajungă la cea mai bună soluție cu putință. Unele cauze ale gândirii de grup sunt izolarea grupului față de informațiile externe, existența unui lider puternic şi dominant şi lipsa de proceduri de căutare potrivită de alternative şi asigurare a luării în considerare a tuturor părerilor.

Managerii pot lua măsuri prin care să evite apariția gândirii de grup. Este necesar ca fiecare membru al grupului să evalueze toate alternativele şi să ia în considerare atât avantajele, cât şi dezavantajele acestora.

Când să ne implicăm subordonații? V. H. Vroom şi Ph. W. Yetton au fost primii care au oferit managerilor o serie de linii directoare care să le permită să afle care sunt condițiile în care trebuie să îşi implice subalternii în procesul de luare a deciziilor. Modelul Vroom-Yetton identifică cinci stiluri manageriale de bază, fiecare implicând într-un grad diferit participarea subalternilor. Literele reprezintă continuitatea de la stilul autoritar (A), spre cel consultativ (C), şi până la cel cu participarea cea mai mare, deciziile de grup (G):

A_I Managerul rezolvă problema sau ia decizia singur, pe baza informațiilor pe care le are la dispoziție în momentul respectiv.

A_{II} Managerul obține informațiile necesare de la subalterni, şi decide apoi singur ce soluție trebuie să adopte. Poate alege să nu le spună subalternilor care este problema atunci când le solicită informațiile, rolul acestora fiind acela de a furniza informații, iar nu de a genera sau evalua alternative.

C_I Managerul poate împărți problema cu anumiți subalterni, discutând ideile şi sugestiile lor pe rând, fără a-i reuni într-un grup. Decizia luată reflectă sau nu ideile subalternilor.

C_{II} Managerul împarte problemele cu subalternii reuniți ca grup, obținând ideile şi sugestiile lor colective. Decizia luată de manager poate să nu reflecte influența ideilor subalternilor.

G_{II} Managerul împarte problema cu subalternii reuniți ca grup. Generează şi evaluează alternativele împreună şi încearcă să ajungă la o înțelegere asupra unei soluții. Rolul managerului este mai degrabă asemănător aceluia de moderator al discuțiilor; el nu încearcă să îi influențeze pe membrii grupului să adopte o anume soluție şi este gata să accepte să implementeze soluția pe care o sprijină tot grupul.

În alegerea unuia dintre stilurile de luare a deciziilor, Vroom şi Yetton au identificat trei criterii de evaluare a succesului unei decizii: calitatea deciziei, implicarea subalternilor în implementarea deciziei şi perioada de timp necesară luării unei decizii. Ei au identificat de asemenea cerința de dezvoltare a capacităților decizionale la subalterni.

Aceste criterii au fost combinate într-o serie de şapte întrebări pe care managerii ar trebui să şi le pună înainte de a alege un stil de luare a deciziei.

Problema posedă o cerință de calitate?

Dețin suficiente informații pentru a lua singur o decizie de calitate?

Problema este structurată?

Este acceptarea de către subalterni a deciziei esențială pentru implementarea eficientă?

Dacă aş fi luat decizia singur, este sigur că ar fi fost acceptată de subalternii mei?

Susțin subalternii obiectivele organizaționale care urmează să fie atinse prin rezolvarea acestei probleme?

Există conflicte între subordonați cu privire la soluția preferată?

Modelul lui Vroom are o mare importanță pentru practica managerială, deoarece poate permite îmbunătățirea calității deciziilor şi creşterea implicării subalternilor în implementarea lor.

Tehnici de luare a deciziilor de grup

Dacă a fost luată decizia de implicare a mai multor persoane în procesul decizional, pot fi folosite câteva tehnici de luare de decizii de grup. Aceste tehnici sunt grupul interactiv, grupul Delphi şi grupul nominal. Deşi similare, fiecare dintre aceste tehnici au caracteristici definitorii care le fac mai potrivite pentru anumite situații.

Grupurile interactive. Membrii unui grup interactiv au la dispoziție o agendă şi o problemă de rezolvat. Astfel de grupuri iau naştere în general în momentul în care liderul defineşte problema şi solicită idei. Discuțiile sunt nesistematizate şi neorganizate şi constau din enunțarea de alternative şi evaluarea acestora. Sarcina liderului este aceea de a rezuma la momente potrivite, de a se asigura că toți membrii grupului participă şi de a contribui cu idei. Se ajunge de obicei la consens, părerile finale fiind adoptate prin vot.

Grupul Delphi. Tehnica Delphi reprezintă o metodă de creare a unui consens între opiniile unor experți. Solicită exprimarea scrisă a unui număr de păreri ale unor experți care contribuie în mod individual. După adunarea de răspunsuri scrise pe subiectul în discuție, este realizat un rezumat al părerilor care este distribuit participanților. În a doua rundă, participanții au avantajul de a cunoaşte părerile experților şi de a-şi putea modifica răspunsul inițial în lumina noilor informații. Acest proces al rezumării propunerilor şi redistribuirii de noi chestionare poate continua până se ajunge la un consens.

Grupurile nominale. Tehnica grupului nominal a fost creată pentru a se asigura participarea egală a membrilor grupului în procesul decizional. Pentru început, managerul adună un număr de oameni şi le explică problema. Membrii sunt rugați apoi să scrie cât mai multe alternative, pe care le expun pe rând. Ideile astfel explicate sunt înscrise pe un flip chart sau pe o tablă, pentru a putea fi vizualizate. Discuțiile sunt limitate la simple clarificări. După listarea tuturor alternativelor, au loc mai multe discuții deschise, în urma cărora se recurge la vot. Este aleasă cea mai bine primită dintre alternative.

Întrebări recapitulative

1. Care sunt cele patru condiții ale apariției nevoii de luare de decizii?
2. Care este diferența dintre deciziile programate şi cele neprogramate?
3. Care este diferența dintre valorile instrumentale şi cele finale?
4. Descrieți câteva beneficii pe care un manager le poate obține din identificarea şi acordarea de priorități valorilor personale.

5. Ce se înțelege prin proces rațional de luare a deciziilor?
6. Care sunt cele patru întrebări pe care ar trebui să şi le adreseze managerii care se confruntă cu o problemă care presupune luarea unei decizii?
7. Care sunt cei patru paşi ai procesului decizional?
8. Descrieți câteva abordări ale identificării problemelor şi oportunităților.
9. Explicați evitarea defensivă şi motivele pentru care conduce la decizii greşite.
10. Ce factori determină hipervigilența şi de ce managerii care ating această stare sunt caracterizați de panică?
11. Pentru ce tip de decizii este cea mai potrivită metoda deciziei de grup?
12. Care sunt greşelile cele mai întâlnite în luarea deciziilor în grup?
13. Discutați relația dintre calitate şi implicare în luarea deciziilor în grup.
14. De ce este utilă cuantificarea gradului de risc sau nesiguranță în luarea unei decizii şi cum poate fi făcut acest lucru?
15. Ce tip de decizii se pretează la analize obiective cum ar fi utilizarea probabilităților şi ce tip de decizii se pretează la soluții subiective sau intuitive?
16. Ce implicații au conflictele de interese pentru manageri?
17. Puteți descoperi o serie de aspecte culturale româneşti care au impact asupra procesului decizional? Ce impact pot avea aceste trăsături caracteristice asupra managerilor din organizațiile nonprofit sau cu capital majoritar de stat?
18. În ce mod pot managerii să se asigure că sunt conştienți de schimbările mediului intern şi extern? Care dintre cele două medii este mai important în ceea ce priveşte problemele şi oportunitățile viitoare?

Managementul riscului

Obiective

* Definirea riscului în cadrul organizațiilor.
* Identificarea fazelor procesului de management al riscului.
* Descrierea unor metode de identificare a riscurilor.
* Utilizarea metodei valorii aşteptate pentru analiza riscului.
* Prezentarea metodelor de simulare şi a arborilor decizionali.
* Explicarea diferitelor tipuri de reacții la risc.

Realizarea obiectivelor firmei presupune cunoaşterea şi asumarea unor riscuri multiple. Procesul de management al riscului cuprinde trei faze: identificarea riscului, analiza riscului şi reacția la risc. Identificarea riscului se realizează prin întocmirea unor liste de control, organizarea unor şedințe de identificare a riscurilor şi analiza documentelor arhivate. Analiza riscului utilizează metode cum sunt: determinarea valorii aşteptate, simularea Monte Carlo şi arborii decizionali. Reacția la risc cuprinde măsuri şi acțiuni pentru diminuarea, eliminarea sau repartizarea riscului.

Realizarea obiectivelor şi proiectelor unei organizații presupune identificarea şi asumarea unor riscuri multiple, cum ar fi: schimbările de mediu sau interne, conceperea unor strategii nerealiste, erori şi omisiuni în proiectare şi execuție, etc.

Numim **risc** nesiguranța asociată oricărui rezultat. Nesiguranța se poate referi la probabilitatea de apariție a unui eveniment sau la influența, la efectul unui eveniment în cazul în care acesta se produce. Riscul apare atunci când:

- un eveniment se produce sigur, dar rezultatul acestuia e nesigur;
- efectul unui eveniment este cunoscut, dar apariția evenimentului este nesigură;
- atât evenimentul cât şi efectul acestuia sunt incerte.

PROCESUL DE MANAGEMENT AL RISCULUI

Riscul în activitatea unei firme se referă la probabilitatea de a nu se respecta obiectivele stabilite în termeni de **performanta** (nerealizarea standardelor de calitate), **program** (nerespectarea termenului de execuție) si **cost** (depăşirea bugetului).

Element de risc este orice element care are o probabilitate măsurabilă de a devia de la plan. Aceasta presupune desigur existența unui plan. Strategiile, planurile şi programele firmei constituie elemente care permit prefigurarea realității şi apoi confruntarea realizărilor efective cu rezultatele aşteptate. Pentru realizarea obiectivelor firmei este necesară derularea unor seturi de activități. O activitate, notată (a), poate fi considerată element de risc dacă sunt îndeplinite simultan următoarele două condiții:

$$0 < P(a) < 1 \quad (1)$$

$$L(a) = 0 \quad (2)$$

unde: P(a) = probabilitatea ca un eveniment (a) să se producă

E(a) = efectul evenimentului (a) asupra obiectivelor
L(a) = evaluarea monetară a lui E(a)

Managementul riscului este un proces ciclic, cu mai multe **faze** distincte: identificarea riscului, analiza riscului şi reacția la risc.

În faza de identificare a riscului se evaluează pericolele potențiale, efectele şi probabilitățile de apariție ale acestora pentru a decide care dintre riscuri trebuie prevenite. Practic, în această fază se identifică toate elementele care satisfac condițiile (1) şi (2).

Totodată, se elimină riscurile neconcordante, adică acele elemente de risc cu probabilități reduse de apariție sau cu un efect nesemnificativ. Aceasta înseamnă că pot fi neglijate acele elemente pentru care P(a) sau L(a) tind către zero.

Identificarea riscurilor trebuie realizată în mod regulat. Aceasta trebuie să ia în considerare atât riscurile interne cât şi pe cele externe. Riscurile interne sunt riscuri pe care echipa managerială le poate controla sau influența, în timp ce riscurile externe nu se află sub controlul acesteia.

Riscul poate fi identificat folosind diferite metode:

- întocmirea unor liste de control care cuprind surse potențiale de risc, cum ar fi: condiții de mediu, rezultatele aşteptate, personalul, modificări ale obiectivelor, erorile şi omisiunile de proiectare şi execuție, estimările costurilor şi a termenelor de execuție etc.;
- analiza documentelor disponibile în arhiva firmei, pentru identificarea problemelor care au apărut în situații similare celor curente;
- utilizarea experienței personalului direct productiv (şefi de secții şi de echipe) prin invitarea acestora la o şedință formala de identificare a riscurilor. De multe ori oamenii de pe teren sunt conştienți de riscuri şi probleme pe care cei din birouri nu le sesizează. O comunicare eficientă teren - birouri este una dintre cele mai bune surse de identificare şi diminuare a riscurilor;
- identificarea riscurilor impuse din exterior (prin legislație, schimbări în economie, tehnologie, relații cu sindicatele) prin desemnarea unei persoane care să participe la întrunirile asociațiilor profesionale, la conferințe şi care să parcurgă publicațiile de specialitate.

Faza de analiză a riscului ia în considerare riscurile identificate în prima fază şi realizează o cuantificare aprofundată a acestora. Pentru analiza riscului se foloseşte un instrumentar matematic divers, mergând de la analiza probabilistică la analiza Monte Carlo. Alegerea instrumen-tarului matematic trebuie să fie adaptată necesităților analizei şi să țină seama de acuratețea datelor disponibile.

Cea mai simplă metodă de cuantificare a riscurilor este aceea a **valorii aşteptate** (VA), care se calculează ca produs între probabilitățile de apariție ale anumitor evenimente şi efectele acestora:

$VA(a) = P(a) \times E(a)$ (3)

unde: VA(a) = valoarea aşteptată a evenimentului (a)

P(a) = probabilitatea de apariție a evenimentului (a)

E(a) = efectul apariției fenomenului (a)

De exemplu, în cazul unei firme de construcții, determinarea riscului are un impact major în calculația costurilor şi implicit în activitatea de ofertare - licitare. Astfel, dacă în timpul pregătirii documentației pentru participarea la o licitație pentru adjudecarea unei lucrări s-a identificat riscul de a se întâlni un strat de rocă dură în timpul săpării fundației, antreprenorul se poate asigura împotriva acestui risc calculând valoarea aşteptată a producerii acestui fenomen şi o poate include în calculele pentru elaborarea devizului ofertă. Concret, dacă costul suplimentar antrenat de efectuarea de săpături în rocă dură pentru o anumită lucrare este de 100.000 milioane lei, iar probabilitatea ca să se întâlnească rocă dură a fost estimată la 30%, valoarea aşteptată a acestui risc va fi:

$VA(a) = 0{,}30 \times 100.000 = 30.000$ milioane lei

Antreprenorul poate să includă în valoarea ofertei suma de 30.000 milioane lei pentru prevenirea acestui risc, ştiind că după un număr suficient de mare de licitații, indiferent de rezultatul acestora, se vor acoperi costurile riscului.

Având în vedere faptul că estimarea probabilităților este un proces cu un grad mare de subiectivitate, rezultatele obținute prin metoda valorii aşteptate sunt de obicei utilizate ca date de intrare pentru analize ulterioare.

Simulările constituie o metodă avansată de cuantificare a riscurilor. Simularea utilizează un model al unui sistem pentru a analiza performanțele sau comportamentul sistemului. Pentru proiectele de construcții cel mai frecvent se foloseşte simularea Monte Carlo a programului de execuție şi a costurilor asociate activităților. Această tehnică simulează realizarea obiectivelor de un număr mare de ori furnizând o distribuție statistică a rezultatelor.

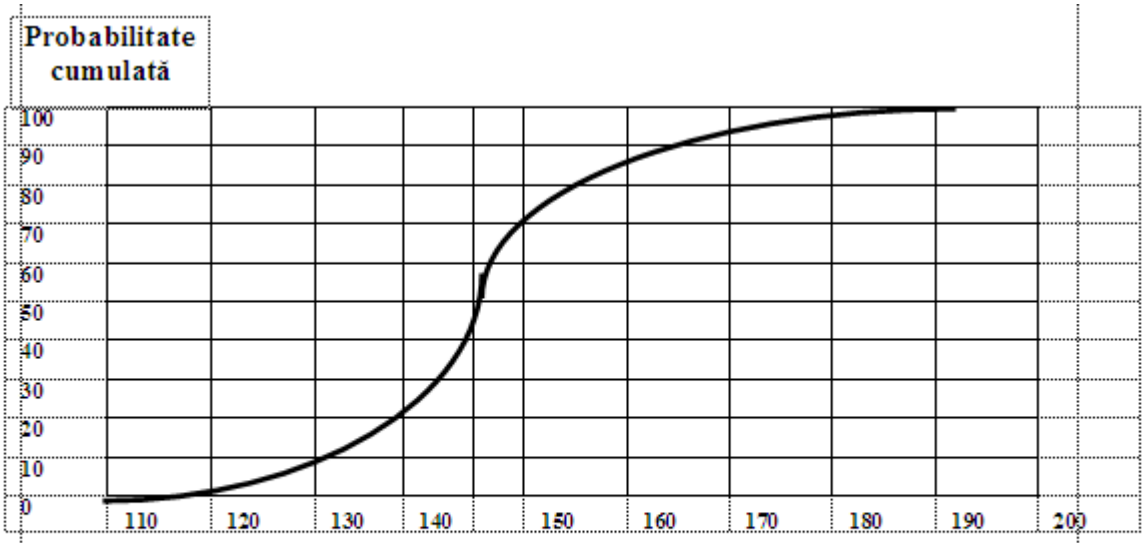

Figura nr. 11 - Rezultatele unei simulări Monte Carlo a programului de execuție

Această curbă – S arată probabilitățile cumulate ale realizării obiectivului până la o anumită dată. De exemplu, există o probabilitate de 50% ca obiectivul să fie atins în 145 zile. Datele de realizare a obiectivului din partea stângă prezintă riscuri mai mari decât cele din partea dreaptă a graficului.

Arborii decizionali sunt instrumente care descriu interacțiunile cheie dintre decizii şi evenimentele aleatoare, aşa cum sunt percepute de către decidenți. Ramurile arborelui reprezintă fie decizii (reprezentate ca pătrate), fie rezultate aleatoare sau incerte (reprezentate sub forma unor cercuri). Figura următoare prezintă un exemplu de arbore decizional.

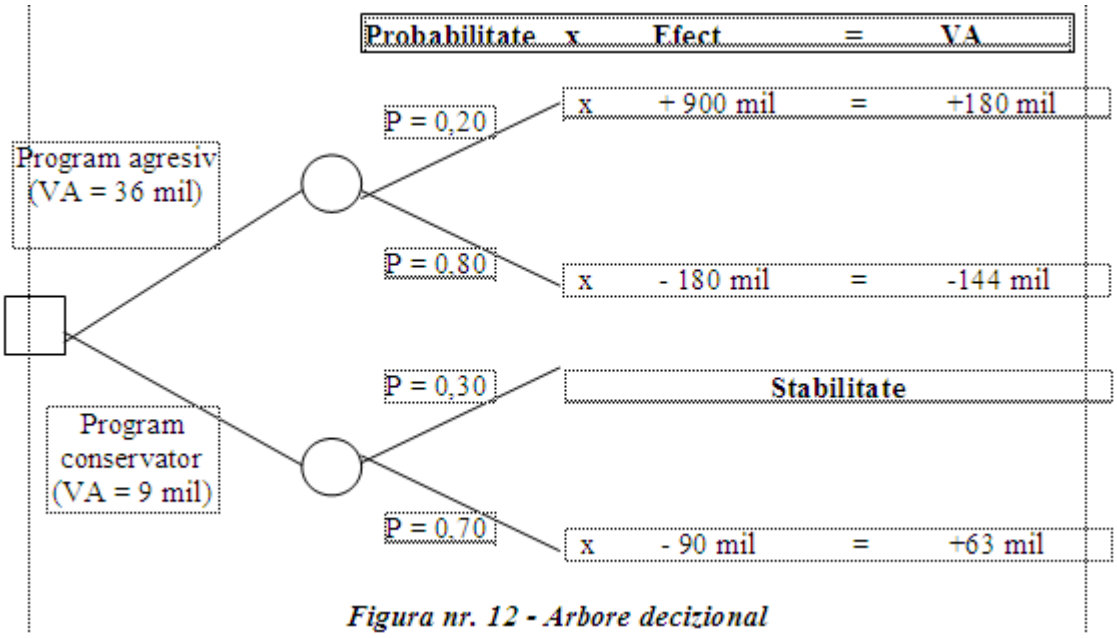

Figura nr. 12 - Arbore decizional

- Valoarea aşteptată (VA) a unui efect = Efect x Probabilitatea de apariție a efectului
- Valoarea aşteptată a unei decizii = suma valorilor aşteptate ale tuturor efectelor rezultând din acea decizie
- Programul ìagresivî are valoarea aşteptată de 36 milioane lei şi va fi preferat programului ìconservatorî care are o valoare aşteptată de 9 milioane lei.

Reacția la risc este faza de acțiune din cadrul ciclului managementului riscului, în care se încearcă: să se elimine riscurile; să se reducă riscurile şi / sau să se repartizeze riscurile.

Eliminarea riscurilor are scopul de a îndepărta riscurile. Echipa managerială sau întreprinzătorul poate: să nu inițieze o anumită tranzacție sau afacere; să stabilească un preț foarte mare, care să acopere riscurile; să condiționeze oferta, etc.

Cele mai multe dintre opțiunile care elimină riscul tind să scoată organizația din afaceri. O organizație cu aversiune prea mare față de risc nu va supraviețui mult timp şi ar trebui să-şi investească capitalul în altă parte.

Diminuarea riscurilor se poate realiza printr-o serie de instrumente cum sunt:

- *programarea*. Dacă riscurile sunt legate de termenul de execuție programarea ştiințifică a activităților cu ajutorul graficelor rețea poate diminua riscurile în limite rezonabile.
- *instruirea*. Multe riscuri sunt legate de securitatea muncii. Aceasta influențează productivitatea şi calitatea lucrărilor. Prin programe de instruire şi conştientizare în domeniul securității muncii se poate reduce probabilitatea producerii accidentelor şi efectul acestora.
- *reproiectarea*. Riscurile pot fi de multe ori diminuate printr-o reproiectare judicioasă a echipelor de muncă, fluxurilor de materiale, folosirii echipamentelor şi a forței de muncă.

Repartizarea riscurilor este de asemenea un instrument performant de management al riscului. Aceasta se referă la părțile care vor accepta o parte sau întreaga responsabilitate pentru consecințele riscului. Repartizarea riscului trebuie să se facă ținându-se seama de comportamentul față de risc al diferitelor organizații implicate. În acest sens regula generală de alocare a riscului este să se aloce riscul părții care poate să îl suporte şi să îl controleze cel mai bine.

Strategia de contractare constituie un mecanism esențial în repartizarea riscului. Riscurile pe care şi le asumă firma sunt în mod obişnuit formalizate prin **contracte cu beneficiarii**. Riscurile legate de resursele umane sunt acoperite, cel puțin parțial, prin încheierea **contractelor colective şi individuale de muncă**. În majoritatea cazurilor, riscurile legate de materiale şi echipamente pot fi transferate furnizorilor acestora, prin **garanțiile** pe care aceştia le oferă. Unele riscuri pot fi îndepărtate prin încheierea unor **contracte de asigurare.** Compania de asigurări îşi asumă o parte din riscuri în schimbul unui preț (prima de asigurare). Dacă riscul se produce în condițiile specificate prin contractul de asigurare, asiguratorul va rambursa partea asigurată sau toate pierderile suferite datorită riscului. Dacă riscul nu apare, asiguratorul păstrează prima de asigurare.

Un proces formalizat de management al riscului va da rezultate pozitive numai dacă ia în considerare toate aspectele acestuia. Performanța în procesul de management al riscului este dată de calitatea managerilor şi a personalului implicat, şi anume de cea mai slabă verigă din cadrul său. Managerii firmei trebuie să se asigure că echipa care realizează managementul riscului este competentă şi a găsit o cale de mijloc între tehnicizarea excesivă a procesului şi acțiunea pe bază de intuiție.

Întrebări recapitulative

1. La ce se referă riscul în activitatea unei firme?

2. Cum definim un element de risc?

3. Care sunt fazele procesului de management al riscului?

4. Ce metode de identificare a riscului cunoaşteţi?

5. Care sunt principalele metode de analiză a riscului?

6. Descrieţi metoda valorii aşteptate. Care sunt în opinia dumneavoastră limitele acestei metode?

7. Ce metode de eliminare a riscului cunoaşteţi?

8. Ce metode de diminuare a riscului cunoaşteţi?

Natura organizației

Obiective

* Crearea unui cadru personal pentru înțelegerea şi analizarea organizațiilor.
* Definirea conceptelor şi terminologiei organizaționale.
*Înțelegerea modelului sistemelor deschise prin raportarea sa la organizații.
* Identificarea elementelor culturii organizaționale.
* Evaluarea celor opt caracteristici ale unei organizații eficace în viziunea lui Peters şi Waterman asupra companiilor bazate pe excelență.
* Discutarea modului în care oamenii percep organizațiile – temerile şi dorințele lor cu privire la valorile organizaționale.
* Crearea unei baze pentru evaluarea eficacității organizaționale.
* Ilustrarea câtorva rezultate posibile ale implementării conceptelor organizaționale inovative într-o fabrică.
* Analizarea situațiilor în care organizațiile se confruntă cu probleme.
* Înțelegerea punctelor forte şi a celor slabe ale organizațiilor.
* Deprinderea modului în care pot fi adresate întrebări inteligente organizațiilor în care doriți să intrați.

Acest capitol identifică rolul semnificativ pe care organizațiile îl joacă în viețile noastre şi prezintă câteva concepte de bază cu privire la organizație. Modelul sistemului deschis este prezentat prin intermediul celor trei subsisteme interne (social, tehnic şi administrativ). De asemenea, este prezentat şi conceptul de cultură organizațională.

Societatea modernă reprezintă un ansamblu de organizații. Aproape toate aspectele existenței umane sunt reglementate, asistate sau facilitate de către o organizație sau alta. Aproape toți oamenii fac parte din structurile şi procesele unui tip de organizație, fie ea familie, şcoală, guvern, biserică, afacere, întreprindere sau club.

Conform unei definiții simple, o organizație reprezintă combinarea şi utilizarea de resurse – umane, financiare şi materiale – în vederea atingerii unor obiective. Toate organizațiile includ într-o formă sau alta un set de obiective proprii, distribuirea puterii şi autorității, aşteptările cu privire la funcții sau îndatoriri, canale de comunicare şi anumite metode de asigurare a atingerii obiectivelor. Natura universală a organizațiilor a făcut ca ele să fie atât subiectul admirației, cât şi al glumelor sau povestirilor negative. Pe de o parte, despre

unele organizații se spune faptul că î*merg ca unseî*, în timp ce în altele oamenii se plâng că sunt tratați ca nişte numere, iar nu ca indivizi sau că se pierd în marea birocrație.

Ambivalența referitoare la organizații reprezintă un aspect cheie pentru cei aflați în posturi de conducere, care trebuie să stabilească dacă organizația din care fac parte este î*stăpânul*î sau î*sclavul*î lor.

Dacă organizația este privită ca un î*stăpânî*, tot ceea ce există în sistem este privit ca un dat, iar oamenii trebuie să se adapteze structurii, politicilor, obiectivelor, valorilor şi cerințelor instituite de organizație. Rolul managerului este acela de a păstra organizația drept ceva sacru şi de a avea grijă ca toți cei din sistem să se conformeze sistemului din care fac parte.

Organizația poate fi privită şi ca un î*sclavî* sau mai degrabă ca un instrument pe care managerii îl au la dispoziție pentru a asigura atingerea unor obiective. Dacă o anumită combinare de factori de producție este ineficientă în a-i conduce pe oameni unde vor să ajungă, acțiunea cea mai potrivită este aceea de a schimba ceva în organizație.

Istoria este plină de exemple de manageri care au eşuat în încercarea lor de a schimba organizația în aşa fel încât să răspundă cerințelor situației existente.

În domeniul afacerilor, unele companii precum Procter and Gamble sau General Foods au creat o nouă formă organizațională numită organizația matriceală, care le-a oferit un avantaj concurențial. Această formă a creat echipe de produs sau de proiect care reuneau angajați din mai multe departamente. Fiecare membru al echipei avea doi şefi – liderul echipei de produs şi liderul departamentului. Această nouă formă de organizare a permis echipei să dispună de toate resursele necesare pentru a produce şi a lansa pe piață un nou produs într-un timp foarte scurt, datorită faptului că elimina faza în care produsul trebuia să primească avizul tuturor departamentelor înainte de a fi lansat pe piață.

Acesta este un exemplu de gândire managerială conform căreia organizația reprezintă un instrument care poate fi schimbat şi folosit într-un mare număr de modalități pentru a asigura atingerea obiectivelor sau îndeplinirea misiunii organizației.

TEORIA ORGANIZAȚIEI CA SISTEM DESCHIS

Pentru înțelegerea funcției organizațiilor, este important ca organizația să fie percepută ca un *sistem deschis*, ceea ce presupune că organizația se află într-o interacțiune dinamică permanentă cu mediul (W. Dyer).

Majoritatea cercetărilor şi teoriilor cu privire la organizații se bazează pe un model al sistemului închis. Din rațiuni didactice, organizația este privită ca fiind formată din structurile sale fizice operative şi organigrama existentă De exemplu, o fabrică de automobile este privită ca o mulțime de muncitori care produc maşini într-o anumită locație. Dacă rezultatele sunt micşorate sau restricționate, diagnosticarea problemei şi acțiunea de corectare a situației au loc în general în limitele fabricii.

Aproape toți teoreticienii organizațiilor recunosc faptul că o organizație există într-un cadru mai larg şi că poate fi influențată considerabil de condiții din exteriorul ei. Fabrica de automobile este afectată de condițiile economice generale, de reglementările legislative cu privire la siguranța automobilelor şi la reducerea poluării, de reglementările sindicale, de disponibilitatea şi costul materiilor prime, de taxe şi impozite, de prețurile produselor concurenților şi aşa mai departe. În acest sens, organizația este un *sistem deschis*. Planificarea activităților organizației trebuie să țină cont de mediul extern (figura nr. 13).

Mediul extern furnizează *intrări* (materii prime, forță de muncă) care sunt procesate/convertite de către organizație prin munca sa sau prin activități de *transformare*, în *ieşiri*. Ieşirile (produsele finale) trec în mediul extern şi influențează noile intrări, care sunt din nou canalizate către sistem. Acesta este un ciclu continuu în toate organizațiile (W. Dyer).

De exemplu, o fabrică de automobile preia din mediul extern forța de muncă, materiile prime şi echipamentele. În plus, dacă este bine condusă, preia şi eventualele informații cu privire la condițiile externe, precum prețurile, piețele, impozitele, reglementările în vigoare şi aşa mai departe. Aceste date sunt utilizate pentru luarea de decizii cu privire la: salarii, prețuri, design, dividende plătite acționarilor, activități de relații publice, piețe şi extinderea/reducerea facilităților. Partea internă sau *închisă* a organizației procesează intrările prin activitățile de producție (linia de asamblare, grupurile de maiştri sau departamentele de service) şi le transformă în produsul/serviciul (ieşire) care este înapoiat mediului extern.

O procedură similară se desfăşoară zilnic: muncitorii aduc din mediu atitudini, reacții şi sentimente care le pot influența lucrul în timpul activității de transformare. La sfârşitul zilei, ei revin în comunitate şi îşi descarcă sentimentele şi reacțiile cu privire la companie. La rândul lor, aceste sentimente influențează modul în care ceilalți răspund muncitorului şi companiei, ciclul devenind complet: ceea ce intră influențează ceea ce iese şi reciproc.

Atunci când o organizație este privită ca un sistem, aceasta este considerată ca o unitate funcțională totală formată din părți integrate necesare care permit unității să funcționeze/opereze în încercarea de a-şi îndeplini obiectivele (F. Baker; F. E. Kast şi J. E. Rosenweig). O analogie des întâlnită este aceea care compară sistemul organizațional cu corpul uman. Corpul este alcătuit dintr-o serie de părți sau subsisteme integrate, toate trebuind să se afle în interdependență pentru a permite individului să funcționeze ca un ansamblu bine închegat. Astfel, sistemul nervos, sistemul endocrin, sistemul respirator şi cel cardiovascular se combină în mod armonios pentru a da naştere sistemului uman total. Fiecare subsistem poate fi examinat în mod individual sau în concordanță cu celelalte subsisteme. Atunci când o persoană se îmbolnăveşte, un proces de diagnosticare este utilizat pentru identificarea subsistemului care nu funcționează în mod adecvat, în vederea punerii în aplicare a unui tratament. Într-o organizație aceste subsisteme includ sistemul social, sistemul tehnic sau operațional şi sistemul administrativ (figura nr. 14).

Aproape în toate organizațiile aceste sisteme de bază există şi interacționează într-o formă sau alta.

Fiecare organizație are propriul său univers social aflat într-o continuă dinamică, care este alcătuit din oameni situați pe poziții diferite, dar care interacționează unii cu ceilalți- vorbind, certându-se, ajutându-se, luând decizii împreună, rezolvând probleme şi muncind într-un fel sau altul împreună, încercând să îndeplinească unele din obiectivele organizației şi să îşi satisfacă o parte a nevoilor personale. Fiecare sistem social are câteva componente esențiale:

- *climatul*, adică starea emoțională predominantă împărtăşită de membrii sistemului. Climatul poate fi formal, relaxat, defensiv, precaut, bazat pe acceptare sau pe încredere etc.;
- *rețeaua comunicațională*. Tiparele formale sau informale care determină cine cu cine vorbeşte, când, cât de des şi despre ce se numesc rețele comunicaționale;
- *structura statut-rol*. Întotdeauna există un tip de diviziune a muncii, oameni diferiți îndeplinind funcții diferite. Unii oameni, datorită funcției/poziției lor, au un statut mai înalt datorită rolului pe care îl joacă în cadrul organizației decât alții, prin urmare au mai multă putere şi influență;
- *tiparul managerial*. Unii oameni din organizație lucrează pe poziții relativ subordonate altora, având sarcina de a-i ajuta pe subalterni în munca lor. Tiparul managerial specific (de exemplu, autoritar versus participativ) care se dezvoltă în sistemul social începe de la vârful organizației şi tinde să fie adoptat de întreaga organizație;
- *metoda de adoptare a deciziei*. Datorită faptului că procesul de bază în orice organizație îl reprezintă rezolvarea problemelor şi luarea de decizii, o metodă de adoptare a deciziilor pentru rezolvarea problemelor este stabilită în cadrul sistemului social. Ea este îndeaproape legată de tiparul managerial, dar ridică şi întrebarea dacă deciziile au în vedere mai multe sau mai puține aspecte, dacă se referă la utilizarea tuturor resurselor relevante în rezolvarea problemelor, la creativitatea deciziilor şi la gradul de implicare în implementarea deciziilor;
- *indivizii*. Numeroase procese ale sistemului social variază în funcție de tipul de oameni care formează sistemul. De exemplu, este de aşteptat ca un grup format din muncitori mai în vârstă să se comporte diferit față de un grup de adolescenți.

Fiecare organizație îşi implementează propria metodă pentru a-şi realiza sarcinile de muncă. Sistemul tehnic/ operațional reprezintă poziționarea unică a echipamentului, materialelor, oamenilor şi proceselor folosite pentru îndeplinirea sarcinilor. Un sistem operațional industrial des întâlnit este linia de asamblare, în care muncitorii sunt aranjați de-a lungul unei benzi rulante de un anumit tip, iar produsul ce trebuie asamblat trece pe bandă prin fața lor, fiecare îndeplinind o anumită sarcină. Sistemul operațional poate fi modificat o dată cu:

® schimbarea echipamentului;

® utilizarea unor materii prime diferite;

® aranjarea diferită a oamenilor;

® schimbarea sarcinilor de muncă.

Este evident că sistemul social este conectat integral cu sistemul tehnic, deoarece poziționarea oamenilor determină modalitatea de a comunica unii cu alții. Sarcinile de lucru şi fluxul de lucru influențează tiparele manageriale utilizate şi probabil, şi modul în care sunt luate deciziile. Legătura dintre sistemul social şi aspectele tehnice ale muncii a condus la apariția denumirii de *sistem socio-tehnic*.

Totuşi, unele elemente ale sistemului tehnic sunt separate de sistemul social şi pot fi influențate în mod distinct, deşi pot fi observate o serie de influențe asupra sistemului social. Sistemul tehnic poate fi modificat/schimbat în orice organizație. Un sistem tehnic universitar presupune prezența unui profesor pe un podium într-o sală de curs, vorbind în fața studenților. Dacă grupa de studenți este dispusă circular, în timp ce profesorul stă în mijlocul cercului, este de aşteptat ca procesul de învățare să se modifice. Profesorul poate domina în continuare situația, controlând sistemul social. Pentru ca schimbările să se producă cu adevărat, este nevoie ca atât sistemul social, cât şi cel tehnic să se modifice. Profesorului i se va părea probabil imposibil să schimbe natura instruirii în situația în care nu survin modificări în sistemul tehnic.

În strânsă conexiune cu sistemul socio-tehnic există o rețea de politici, proceduri, verificări, rapoarte şi structuri formale care reprezintă sistemul administrativ. Fiecare organizație îşi creează anumite proceduri formalizate pentru stabilirea de standarde, reguli şi reglementări care influențează desfăşurarea proceselor din sistemul social şi cel tehnic. Printre elementele fundamentale ale sistemului administrativ se numără:

ˇ administrarea salariilor. Organizațiile inițiază proceduri prin care sunt stabilite treptele de salarizare şi sunt stipulate modalitățile prin care pot fi acordate creşteri salariale, prime sau alte beneficii speciale;

ˇ angajare-concediere-promovare. Fiecare organizație îşi stabileşte metodele de recrutare, de promovare şi de concediere a angajaților – toate acestea fiind în sarcina sistemului administrativ;

ˇ raportare-auditare. Numeroase organizații colectează informații referitoare la utilizarea mijloacelor materiale şi a resurselor financiare, la rezultatul muncii şi la controlul calității. De regulă. acestea îmbracă forma rapoartelor şi a procedurilor de control pentru determinarea modului în care sunt utilizate resursele;

ˇ beneficiile suplimentare față de salariu. Organizațiile stabilesc criterii şi metode de alocare a beneficiilor cum ar fi concediul de odihnă, concediul medical, fondurile de pensii şi asigurările;

ˇ bugetele. Stabilirea bugetului reprezintă un aspect esențial al determinării priorităților şi activităților fiecărei unități din cadrul organizației.

În tabelul nr. 15 sunt prezentați factori aparținând celor trei subsisteme care pot influența în mod pozitiv atingerea obiectivelor organizaționale. Responsabilitatea managerilor este şi aceea de a ține cont de aceşti factori astfel încât să se asigure creşterea probabilității de atingere a obiectivelor organizaționale. Modelul prezentat în tabel reprezintă un model de sistem deschis alcătuit din trei subsisteme interconectate- social, tehnic/operațional şi administrativ.

ORGANIZAȚIA - O CULTURĂ

În literatura de specialitate din ultimele decenii, o organizaţie este privită şi ca o cultură sau ca o unitate culturală având propriile elemente culturale. Antropologii au operat o distincţie între cultura materială (artefactele şi obiectele fizice) şi cultura nematerială (sistemele esenţiale de credinţe împărtăşite, care orientează gândirea, sentimentele, percepţiile şi comportamentul oamenilor dintr-o cultură).

Pentru a determina de ce oamenii aveau probleme – de ce erau pedepsiţi sau respinşi – a fost necesară analizarea sistemului de credinţe şi a normelor care le orientau comportamentul. În acest sens au fost identificate patru elemente ale culturii unei organizaţii- artefactele, perspectivele, valorile şi presupoziţiile (W. F. Dyer Jr.) – după cum urmează:

ˇ *artefactele* reprezintă aspectele mai ìtangibileî ale culturii unei organizaţii şi pot fi: fizice (aspectul oficial, logo-ul companiei, uniformele angajaţilor), comportamentale (ritualuri, ceremonii) şi verbale (limbaj, povestiri şi mituri împărtăşite de către membrii organizaţiei). Artefactele reprezintă manifestările de suprafaţă sau simbolurile perspectivelor, valorilor şi presupoziţiilor împărtăşite care formează sistemul de credinţe;

ˇ *perspectivele* sunt ideile şi acţiunile împărtăşite care îi ajută pe oameni să acţioneze în mod adecvat într-o anumită situaţie. De exemplu, perspectivele se dezvoltă de obicei în jurul regulilor de rezolvare corectă a unor situaţii structurate (cum ar fi evaluarea performanţelor) sau a unor situaţii mai neclare (cum ar fi obţinerea unei promovări). Într-o organizaţie perspectiva comună poate fi aceea că oamenii trebuie să fie inovativi şi agresivi, asumându-şi cât mai multe responsabilităţi cu putinţă pentru a avansa, în timp ce într-o altă organizaţie conformarea la normele impuse de grup poate fi perspectiva comună asupra modalităţii de a obţine succes. Asemenea diferenţe de perspectivă reprezintă două culturi organizaţionale foarte diferite;

ˇ *valorile* reprezintă principii generale care depăşesc evenimentele particulare. Acestea denotă idealurile, standardele sau ì*păcateleî* generale ale unei organizaţii cum ar fi dezvoltarea carierei, promovarea din interior, protecţia mediului, onestitatea faţă de consumatori etc. De obicei, asemenea valori sunt exprimate într-o declaraţie formală a *filozofiei de conducere* a organizaţiei.

ˇ *presupoziţiile de bază* reprezintă ìmiezulî/partea centrală a unei culturi, respectiv credinţele luate de bune pe care membrii organizaţiei le au despre ei înşişi, despre ceilalţi şi despre lumea în care trăiesc. Datorită faptului că presupoziţiile sunt considerate drept un ìdatî, acestea sunt rar sau chiar deloc puse la îndoială. Setul de presupoziţii tacite formează un tipar sau o paradigmă care creează o cultură unică. Studierea unei companii producătoare de calculatoare a reliefat următoarele presupoziţii fundamentale:

1. adevărul şi cunoaşterea sunt descoperite prin conflict;
2. oamenii sunt în principiu buni şi capabili să se conducă singuri;
3. relaţiile sunt colaterale în natură – ca o familie.

Datorită acestui set de presupoziţii, artefactele, perspectivele şi valorile acestei organizaţii erau reflectate de o forţă de muncă competitivă şi independentă, caracterizată printr-un înalt sprijin reciproc între membrii săi.

Prin utilizarea modelelor de mai sus este posibil ca organizaţia să fie privită ca un sistem sau ca o cultură, deoarece toate organizaţiile au atât calităţi sistemice, cât şi culturale. Dacă cineva consideră organizaţia drept un sistem sau o cultură, aceasta depinde de propria sa concepţie.

Dacă oamenii sunt plictisiţi, se simt apatici şi nemotivaţi datorită muncii de rutină, este bine ca organizaţia să fie considerată drept un sistem, în particular ca sistem tehnic. Prin urmare, modificarea sistemului tehnic poate conduce la îmbunătăţirea situaţiei existente.

Pe de altă parte, dacă de exemplu, unul din angajaţi înşeală consumatorii sau îi tratează în mod nepotrivit, este recomandabil ca organizaţia să fie privită drept o cultură. Probabil că nu există standarde etice clar stabilite în cadrul organizaţiei care să reglementeze importanţa pe care o au consumatorii.

După stabilirea cadrului propice înţelegerii elementelor care alcătuiesc o organizaţie, trebuie luaţi în considerare factorii care fac ca o organizaţie să fie eficace sau nu.

O cultură puternică – un set de valori, norme şi convingeri împărtăşite care uneşte o companie şi îi orientează pe toţi către acelaşi obiectiv – este des întâlnită în companiile care obţin performanţe înalte. Edificarea unei culturi puternice implică rezolvarea unei dileme: în timp ce un anumit grad de uniformitate permite organizaţiei să funcţioneze mai eficace, manipularea indivizilor şi pierderea identităţii individuale se află în

opoziție cu valorile sociale puternice. În această situație, în ce mod pot companiile puternice să îşi transmită valorile noilor angajați, fără să şi-i înstrăineze?

Cercetarea companiilor puternice care au reuşit acest lucru a scos la iveală faptul că noii angajați trec prin următoarele şapte etape ale socializării:

˘ *pasul întâi ñ* candidatul la angajare este supus unui proces suficient de riguros încât să îi creeze mai degrabă senzația că nu se dorește să primească postul. Scopul acestui exercițiu este ca, în situația în care sistemul lui de valori nu coincide cu cel al companiei, candidatul să se excludă singur;

˘ *pasul al doilea ñ* compania îi supune pe noii recruți la experiențe destinate să le inducă umilința şi să îi facă să îşi pună la îndoială comportamentul, convingerile şi valorile anterioare. Se încearcă prin aceasta ca recruții să devină mai deschişi la regulile şi valorile organizației, făcându-i să se simtă mai puțin confortabili în pielea lor;

˘ *pasul al treilea ñ* recruții sunt trimişi să lucreze în domenii în care să se asigure întărirea orientării lor către rezolvarea problemelor şi cimentarea conceptelor învățate în programul de instruire. Se aşteaptă de la ei să stăpânească unul dintre aspectele esențiale ale afacerilor companiei, iar promovarea lor este legată de succesul obținut în demersul lor;

˘ *pasul al patrulea ñ* rezultatele sunt evaluate la fiecare pas şi sunt acordate recompense pe măsura performanțelor obținute. Sistemele de măsurare a performanțelor sunt bine fundamentate şi uşor de înțeles, orientându-se spre aspectele afacerii care permit perpetuarea valorilor esențiale ale companiei şi succesul său concurențial;

˘ *pasul al cincilea ñ* compania promovează mereu ideea aderenței la valorile sale esențiale, care subsumează obiective mult mai importante decât presiunea zilnică de ìa face baniî. Aderența la asemenea valori permite recruților să facă mai uşor sacrificiile care li se cer de-a lungul carierei lor;

˘ *pasul al şaselea ñ* compania face referire la evenimente importante din trecutul său care reafirmă importanța şi validitatea culturii companiei;

˘ *pasul al şaptelea ñ* compania furnizează recruților exemple de urmat, care reafirmă importanța valorilor sale esențiale.

În timp ce majoritatea companiilor urmează unul sau mai mulți dintre paşii care conduc la crearea unei culturi solide de durată, păstrarea consecvenței pe parcursul tuturor celor şapte paşi separă firmele cu culturi puternice de celelalte firme. Atunci când o companie imprimă un set puternic de valori împărtăşite de toți membrii săi, aceste valori capătă statut de lege şi ajută la clarificarea ambiguităților din sistemul formal de reguli, politici şi proceduri, care permite conducerii să îşi desfăşoare activitatea.

Lipsa unei culturi puternice poate avea un efect opus. Unii se pot teme că o cultură puternică conduce la diminuarea individualității şi la pierderea libertății. Majoritatea firmelor cu culturi puternice încearcă să se protejeze în fața riscului de a deveni prea preocupate de ceea ce se întâmplă în interiorul lor, pierzând astfel din vedere necesitatea de a se adapta la schimbările mediului extern, prin orientarea a cel puțin unei părți a culturii lor la contextul extern. De obicei, aceasta ia forma unei obsesii față de un anumit aspect al performanței pe piață. De exemplu, în cazul IBM service-ul acordat clienților săi, iar în cazul McDonaldís controlul calității.

ORGANIZAȚIA EFICACE

Consultanții din domeniul managementului Th. J. Peters şi R. H.Waterman au identificat 8 caracteristici comune în 42 de companii americane de mare succes (printre care HP, Procter & Gamble, General Electric etc.):

1. orientarea spre acțiune. Aceste organizații nu sunt paralizate de indecizie, fiind orientate spre acțiune. Această orientare împinge practic compania spre experiment, încercare de noi idei;

2. apropierea față de consumator. Acest atribut reflectă o puternică preocupare față de consumatori, o practică a păstrării dialogului permanent cu ei şi a primirii de feed-back din partea lor. Ideile pentru noi servicii/produse le vin ascultându-i pe consumatori;
3. autonomie şi spirit întreprinzător. Aceste companii pun accent pe inovație şi promovează spiritul întreprinzător în cadrul organizației. Ele permit autonomia, încurajează şi sprijină noile idei, ca şi asumarea de riscuri;
4. productivitate prin oameni. Companiile care promovează excelența în afaceri consideră oamenii drept cea mai valoroasă resursă a lor. Sentimentul general este că oamenii sunt importanți ca indivizi, în integralitatea lor, şi nu ca nişte simple numere. Elementele cheie sunt încrederea şi tratarea oamenilor cu demnitate şi respect;
5. managementul orientat spre valori. Acest lucru înseamnă că managerii din organizație nu sunt izolați de activitățile de zi cu zi. Oamenii din organizație observă modul în care managerii cu valori înalte intră în contact cu ei. Câteva dintre valorile care orientează aceste organizații sunt:

   credința că sunt cele mai bune;

   credința că lucrează bine, acordând atenție detaliilor;

   credința că oamenii sunt importanți ca indivizi;

   credința în superioritatea calității produselor/serviciilor lor;

   credința în sprijinirea inovației;

   credința în importanța comunicării;

   credința în recunoaşterea importanței creşterii economice şi a profitului.
6. păstrarea domeniului. Aceste organizații îşi cunosc tipul afacerilor şi îşi păstrează domeniul de activitate, adică ceea ce cunosc cel mai bine să facă;
7. structură simplă şi conducere restrânsă. Deşi aceste companii sunt mari şi profitabile, structura lor organizațională este simplă, iar numărul persoanelor din conducerea de vârf (top managementul) este păstrat cât mai mic cu putință, pentru a permite flexibilitatea pe care mediul o impune. Peters şi Waterman au simplificat forma organizațională şi au creat un model de structură organizațională ideală în condițiile de atunci (figura nr. 16), ilustrând nevoile fundamentale ale organizației (nevoi legate de eficiență, de inovare continuă şi de flexibilitate). Pilonul stabilității asigură eficiența, pilonul spiritului întreprinzător răspunde nevoii de inovare, iar pilonul flexibilității evită instaurarea rigidității;
8. structuri simultan înguste şi largi. Companiile care promovează excelența în afaceri sunt organizate atât în mod centralizat, cât şi în mod descentralizat. Ele încearcă să ofere autonomie şi să coboare autoritatea (în sensul aducerii locului de adoptare a deciziilor la un nivel ierarhic inferior), însă în condițiile menținerii centralizării funcțiilor lor fundamentale. Organizațiile deopotrivă înguste şi largiî sunt, pe de o parte, controlate în mod riguros, mai ales în ceea ce priveşte valorile lor esențiale, iar, pe de altă parte, permit manifestarea autonomiei, inovației şi spiritului antreprenorial.

Analiza lui Peters şi Waterman a avut un puternic impact asupra gândirii manageriale a deceniului al nouălea al secolului XX. Au fost culese puține date în mod sistematic (aproape toate din intervievarea persoanelor selectate), iar cele opt caracteristici, deşi au un anumit grad de validitate, nu au un fundament solid, nefiind sprijinite în mod clar de rezultate stricte ale cercetării. Totuşi, multe companii au folosit aceste atribute pentru a revizui funcționarea lor astfel încât să ştie ceea ce ar trebui schimbat în vederea creşterii eficacității lor.

Peters şi Waterman prezintă o viziune proprie asupra eficacității organizaționale şi asupra a ceea ce reprezintă eficacitatea. În literatura de specialitate există formulate şi alte puncte de vedere cu privire la eficacitatea organizațională.

O modalitate de a analiza eficacitatea organizațională o reprezintă determinarea gradului în care sunt îndeplinite obiectivele organizaționale. Cu cât sunt atinse mai multe obiective, cu atât este mai mare nivelul eficacității. Dacă o organizație îşi poate cuantifica obiectivele în termeni de profit, vânzări sau cotă de piață şi

poate demonstra în cifre că aceste obiective sunt atinse, mulți analiști vor aprecia că respectiva organizație este eficace.

Îndeplinirea obiectivelor este un proces dificil de utilizat în evaluarea anumitor tipuri de organizații. Unele organizații au obiective greu de cuantificat. Obiectivul unei organizații care prestează servicii poate fi ì *furnizarea de servicii care să conducă la dezvoltarea şi progresul comunităţiiî*. În ce fel pot fi măsurate dezvoltarea şi progresul în acest context? Cum se poate şti că serviciile oferite au contribuit sau nu în această direcție?

De asemenea, organizațiile pot avea obiective oficiale sau neoficiale (ale membrilor lor). Care sunt în această situație adevăratele obiective ale organizației – cele oficiale sau cele neoficiale?

O altă modalitate de evaluare a eficacității organizaționale este de a considera organizația drept un vehicul prin care se atinge performanța individuală. Gradul de eficacitate este determinat ca urmare a analizării tuturor indivizilor şi a identificării gradului în care fiecare dintre ei îşi îndeplineşte obiectivele personale. Dacă un mare număr de indivizi nu îşi ating obiectivele, atunci organizația nu este eficace. Această metodă prezintă anumite deficiențe. Unele organizații funcționează mai ales în echipe/unități, iar succesul lor poate fi măsurat doar prin analizarea rezultatelor echipei şi nu ale individului. Dacă performanțele grupului sunt măsurate, se ridică aceeaşi problemă, deoarece unii indivizi nu sunt membri ai grupului, iar unele grupuri pot fi analizate doar în lumina propriei lor contribuții la crearea serviciului sau produsului.

Într-o abordare sistemică, eficacitatea este determinată prin evaluarea modului în care organizația face față cerințelor şi interdependențelor/conexiunilor externe. Dacă o organizație nu reuşeşte să facă față concurenților, sindicatelor sau factorilor/condițiilor economice, atunci ea poate fi considerată drept un sistem deschis ineficace.

În ceea ce priveşte aspectele interne ale sistemului, dacă o organizație nu poate asigura intrări adecvate sau nu poate procesa intrările în mod adecvat astfel încât ieşirile să fie realizate, atunci se poate aprecia faptul că organizația respectivă este ineficace. În condițiile în care ieşirile constituie, de regulă, obiective ale organizației, înseamnă că intervin elemente ale abordării iîndeplinirii obiectivelorî.

Datorită faptului că analiza sistemică identifică domeniile din interiorul sau din exteriorul organizației care-i influențează ieşirile, unul dintre avantajele principale ale acestei abordări îl reprezintă posibilitatea de a diagnostica acei factori care influențează în mod negativ rezultatele obținute de către organizație.

A patra abordare posibilă a eficacității o reprezintă evaluarea forței culturii unei organizații. Aceasta presupune determinarea gradului în care oamenii din organizație înțeleg şi urmează normele, standardele şi valorile organizației. În cazul unei culturi slabe, oamenii fie nu înțeleg valorile acesteia, fie, înțelegându-le, nu sunt de acord cu ele. Într-o cultură puternică, oamenii acceptă şi trăiesc după valorile culturale clar evidențiate în organizație. O organizație eficace are o cultură puternică: normele şi valorile sunt clare şi împărtăşite pe scară largă de către toți membrii săi- oamenii de pe toate nivelele ierarhice le înțeleg şi le acceptă, comportându-se conform acestora.

În urma celor prezentate anterior, apare nevoia de a măsura ceea ce se înțelege prin eficacitate. Iată, în continuare, câțiva dintre indicatorii utilizați de către organizații:

1. productivitatea, care arată capacitatea unei organizații de a transforma intrările în ieşiri în cantitatea şi calitatea dorite. Productivitatea se exprimă ca volum fizic al producției pe om/oră, pe maşină/oră;

2. satisfacția membrilor, care se referă la gradul în care organizația satisface nevoile membrilor săi şi le menține moralul. Satisfacția membrilor organizației se reflectă în veniturile obținute de angajați, numărul grevelor şi rata absenteismului;

3. costul. O organizație care consumă mai multe resurse decât este necesar nu este eficace. Datorită faptului că unele organizații nu sunt orientate spre profit, uneori este mai utilă perceperea lor drept centre de cost şi nu drept centre de profit. Eficacitatea într-un centru de profit este măsurată prin compararea veniturilor obținute cu cheltuielile. Eficacitatea într-un centru de cost este măsurată prin compararea performanțelor realizate cu bugetul stabilit. O modalitate de a măsura eficacitatea costurilor o reprezintă **eficiența** – mărimea efectului/rezultatului obținut raportat la o unitate de resurse folosite. O organizație poate să fie eficientă (de exemplu, să înregistreze o productivitate înaltă a muncii), dar să fie ineficace. Dacă în activitatea pe care o

desfăşoară angajaţii urmează o listă greşită de priorităţi, ei pot fi foarte eficienţi muncind foarte mult, dar fără să atingă obiectivele cu adevărat importante.

4. adaptabilitatea, care reprezintă interfaţa cu mediul extern şi urmăreşte gradul în care organizaţia face faţă factorilor externi care influenţează organizaţia. Dacă organizaţia nu poate face faţă forţelor externe şi astfel, nu-şi poate asigura intrările, nu poate realiza transformările şi nu poate obţine ieşirile adecvate, atunci organizaţia este ineficace.

PREOCUPĂRI REFERITOARE LA ORGANIZAŢII

O anchetă efectuată acum două decenii pe un eşantion de 1082 de studenţi a evidenţiat o serie de preocupări ale acestora cu privire la viitorul care îi aşteaptă în momentul în care îşi vor desfăşura munca într-o organizaţie. Tabelul nr. 17 prezintă cele 11 preocupări majore identificate la studenţii chestionaţi (W. G. Dyer, J. H. Dyer – procentele nu însumează 100 % deoarece nu au răspuns toţi cei chestionaţi).

Este interesant de observat că principala preocupare pentru studenţi era aceea că vor fi nevoiţi să lucreze în subordinea unui şef pe care nu îl respectă. Studenţii aveau o imagine clară despre stilul de conducere pe care îl preferă, motiv pentru care se temeau de eventualitatea de a lucra sub supravegherea unui om de al cărui stil nu ar fi fost mulţumiţi. A doua preocupare majoră o reprezintă temerea legată de nivelul veniturilor financiare viitoare, mai precis faptul că studenţii nu vor câştiga suficient pentru a trăi la standarde normale. Acestei temeri i se asociază aceea de a nu rămâne într-o organizaţie care nu le-ar plăcea doar pentru faptul că le oferă un venit adecvat. Deşi studenţii îşi doreau să lucreze pentru organizaţii care realizează ceva de valoare, să fie competenţi şi să beneficieze de şanse de dezvoltare, nevoia de bani îi putea determina să renunţe la aceste idealuri.

Temerile de a lucra sub supravegherea unui şef pe care nu l-ar putea respecta şi de a nu câştiga suficient erau urmate de o altă preocupare majoră – aceea că se vor pierde în organizaţie. Această preocupare era legată de teama că vor intra într-o organizaţie în care nu vor putea face nimic important şi se vor pierde îîn mulţimeî. De aceea, ar putea deveni incapabili să îşi demonstreze abilităţile sau li se va refuza ocazia de a învăţa şi de a se dezvolta. Un alt studiu a arătat că această temere era specifică şi membrilor organizaţiilor.

La cealaltă extremă, studenţii se temeau cel mai puţin de a renunţa sau de a fi ignoraţi. Aproximativ o treime din studenţi a indicat faptul că era relativ puţin preocupată că va renunţa, că va trece prin viaţă fără a fi remarcată sau că nu va face nimic important. Dar, chiar şi în acest segment o altă treime a arătat că aceasta este într-adevăr o problemă care o preocupă. Aparent, majoritatea studenţilor se confrunta cu teama de organizaţii mari, impersonale, dar o treime dintre respondenţi nu se vedea renunţând şi nici irosindu-şi viaţa în organizaţii în care eforturile depuse ar fi inutile.

Aceeaşi anchetă a evidenţiat preferinţa studenţilor pentru următoarele valori organizaţionale:

1. oricine ştie că, ceilalţi membri ai organizaţiei pot fi oricând de ajutor, sunt loiali şi îşi oferă sprijinul în situaţii de criză;
2. oamenii lucrează în meserii care sunt importante, şi îşi aduc contribuţia la realizarea a ceva de valoare;
3. competenţa este recunoscută şi recompensată. (condiţie opusă enunţului des auzit, conform căruia înu contează ce ştii, ci pe cine ştii, pentru a ajunge în vârfî);
4. şefii îşi tratează subalternii cu grijă, înţelegere şi respect;
5. deşi oamenii pot fi diferiţi din mai multe puncte de vedere, diferenţele dintre ei sunt depăşite astfel încât intervin spiritul de echipă şi loialitatea, deoarece toţi lucrează pentru atingerea unor obiective comune importante şi sunt, de regulă, competenţi;
6. oamenii acţionează în situaţii dificile păstrându-şi simţul umorului. Glumele pot fi privite ca subiect de bună dispoziţie, dar nu sunt considerate drept parte unui comportament organizaţional dorit.

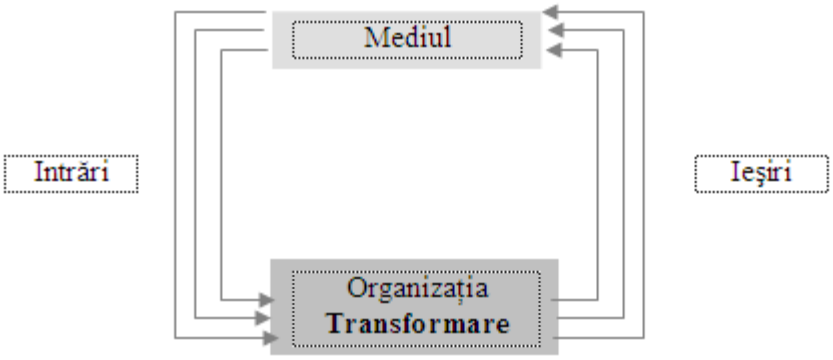

Figura nr. 13 - Modelul sistemului deschis

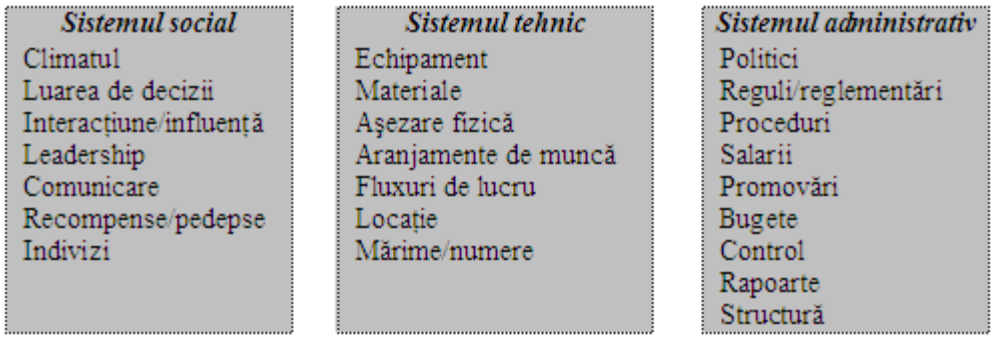

Figura nr. 14 - Sistemele interne ale unei **organizaţii**

Tabelul nr. 15

Condiţiile sistemului care influenţează pozitiv obiectivele organizaţiei

Sistemul social	**Sistemul tehnic**	**Sistemul administrativ**
Muncitorii sunt implicaţi în stabilirea de obiective şi luarea de decizii.	Condiţiile fizice sunt confortabile şi nu solicită muncă în exces; condiţiile de muncă sunt pe primul loc.	Regulile şi reglementările sunt stabilite de comun acord de conducere şi muncitori.
Comunicarea este deschisă; oamenii sunt informaţi în legătură cu ce se întâmplă în sistem.	Sistemul permite muncitorilor să interacţioneze unii cu alţii şi construieşte sprijinul social.	Politicile şi procedurile nu restricţionează dezvoltarea adecvată a sistemului social.
Există nivele ridicate de încredere şi acceptare.	Muncitorii sunt responsabili pentru calitatea rezultatelor sistemului tehnic.	Sunt acordate recompense formale pentru comportamentul acceptabil al muncitorilor şi conducerii.
Conducerea este orientată către persoane, ca şi către producţie.	Muncitorii controlează într-o anumită măsură sistemul tehnic.	Toate beneficiile sunt distribuite echitabil.
Muncitorii se simt utili şi simt că fac ceva important.	Cerinţele sistemului tehnic se potrivesc unui anumit grad resurselor	Procedurile şi regulile sunt inflexibile şi pot fi modificate.

	personale ale muncitorilor.	
Se dezvoltă spiritul de echipă şi muncitorii sunt mândri de grupul din care fac parte.	Muncitorii au ocazia de a folosi o varietate de abilităţi în munca lor, după cum doresc.	Muncitorii sunt implicaţi în stabilirea de obiective şi în planificarea muncii.
Muncitorii se simt sprijiniţi şi simt că se bucură de recunoaştere din partea conducerii şi colegilor.	Sistemul tehnic nu necesită prea multe interferenţe conflictuale.	Nu sunt folosite rapoartele restrictive şi măsurile de control.
Muncitorii au ocazia să îi îndrume sau să îi ajute pe cei care au nevoie.		Autoritatea şi responsabilităţile sunt delegate potrivit.
Nu este exercitată presiune asupra muncitorilor.		Avansările şi promovările rezultă din evaluarea deschisă dintre şef şi subaltern.

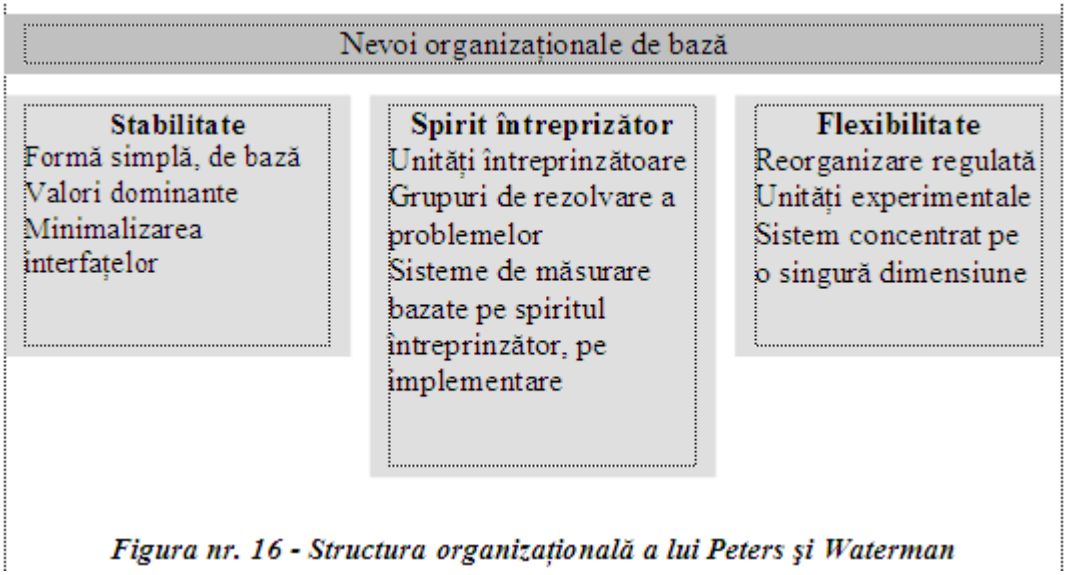

Figura nr. 16 - Structura organizaţională a lui Peters şi Waterman

Tabelul nr. 17

Preocupări cu privire la organizaţii

Nr. crt.	Temeri despre viitorul în organizaţie	Foarte ridicate	Mari	Mici
1.	Voi lucra pentru superiori pe care nu i-aş putea respecta şi urma cu ataşament.	19%	54%	15%
2.	Nu voi putea câştiga suficient pentru a avea un standard de viaţă normal.	22	45	27
3.	Voi fi nevoit să lucrez într-o organizaţie care nu îmi place doar pentru că îmi va oferi şansa să câştig suficient.	18	48	20

4.	Nimeni nu îmi va aprecia adevărata mea valoare, nu voi putea niciodată să îmi demonstrez abilitățile, nu voi fi recompensat pentru ceea ce sunt capabil să fac.	19	42	28
5.	Voi renunța, devenind o parte a unui sistem care nu îmi place.	16	41	35
6.	Voi munci până la moarte într-o organizație, şi toată viața mea nu voi contribui cu adevărat la nimic.	16	40	33
7.	Mă voi pierde în mulțime, devenind un om fără nume, un număr fără față.	16	39	32
8.	Organizația nu va avea un program decent care să mă ajute să cresc, să mă dezvolt pentru a deveni o persoană mai utilă şi mai productivă.	14	41	28
9.	Voi fi acaparat de o organizație îproastăî şi nu voi putea să scap sau să fac vreo schimbare.	14	40	31
10.	Doar tipul demagogului iese în față şi este recompensat.	14	38	29

Întrebări recapitulative

1. Explicați conceptul de sistem deschis.
2. Care sunt cele trei subsisteme ale unui sistem deschis?
3. Care este relația dintre cele trei subsisteme?
4. Cum poate să fie o organizație eficientă, dar ineficace?
5. Ce înseamnă a avea proporții îngustate-lărgite?
6. Explicați ce se înțelege prin organizație cu formă simplă.
7. Cum sunt folosite obiectivele individuale pentru măsurarea eficacității organizaționale şi care este problema inerentă acestei abordări?
8. Cum poate fi folosit modelul sistemic al organizației pentru a-i măsura eficacitatea şi care este avantajul evident al acestei aplicații?
9. Care este principalul neajuns al datelor culese de Peters şi Waterman despre organizațiile care promovează excelența?
10. Cum ați evalua/determina cultura unei organizații?
11. În ce mod se leagă conceptul de cultură de caracteristicile companiilor care promovează excelența şi cum ați integra aceste două cadre generale?
12. Dați un exemplu de obiective oficiale şi neoficiale diferite ale unei organizații.

13. În ce mod contribuie o cultură puternică la eficacitatea unei organizații?
14. De ce este importantă satisfacția membrilor pentru eficacitatea organizațională?
15. Ce legătură au conceptele ìculturăî, ìsistemeî şi ìproporţii lărgite-îngustateî cu productivitatea?
16. ìAdaptabilitateaî reprezintă un criteriu de evaluare a eficacității oranizaționale. Cum se leagă acest concept de noțiunea de sistem deschis?

Structura organizatorică

Obiectivele capitolului

* Discutarea rolurilor pe care structura şi funcția le au în determinarea modului de funcționare a unei organizații.
* Descrierea efectului centralizării, descentralizării şi diversificării asupra proiectării structurii organizaționale.
* Înțelegerea modului de organizare şi funcționare a organizării matriceale.
* Înțelegerea modului în care managerii exercită controlul.
* Explicarea motivelor pentru care sarcinile individuale şi departamentele sunt esențiale în proiectarea organizațională.
* Discutarea abordării diferențiere-integrare şi a motivelor pentru care funcții separate trebuie să fie organizate diferit.
* Discutarea rolurilor şi utilității pe care le au structurile temporare în proiectarea organizațională.
* Descrierea modului în care descentralizarea poate determina creşterea eficienței la nivel organizațional.

Structura sau forma unei organizații depind de funcția sa. Organizațiile evoluează de la unități funcționale singulare la unități complexe implicate într-un mare număr de activități, motiv pentru care devine esențială împărțirea sarcinilor între membrii organizației. Apar totodată noi funcții al căror loc şi rol trebuie să fie stabilite. Nevoia de a coordona diferitele activități dau naştere unei ierarhii care este proiectată în aşa fel încât să le permită managerilor să dețină controlul asupra organizațiilor, să asigure îndeplinirea nevoilor angajaților şi să ia decizii mai bune. Vom discuta diferitele moduri în care organizațiile încearcă să îşi proiecteze structura pentru a-şi atinge obiectivele, precum şi despre necesitatea acordării unei importanțe deosebite diferențierii activităților desfăşurate în condițiile integrării lor într-un mod care să permită organizației să îşi atingă obiectivele.

O organizație reprezintă alocarea şi utilizarea de resurse (umane, materiale şi financiare) în vederea atingerii unor obiective. Rezultă din această definiție că o organizație ale căror resurse nu sunt structurate eficace sau ale cărei procese nu sunt utilizate potrivit, nu va fi eficace în a-şi atinge obiectivele. Din acest motiv managerii trebuie să se procupe de modul în care este structurată sau proiectată organizația şi de modul în care operează sau funcționează. Această abordare dual: organizațională şi funcțională a fost numită *abordarea structură-funcție.*

Există păreri diferite ale teoreticienților despre relația dintre structură şi funcție. Unii consideră că trebuie stabilită întâi structura organizațională (forma), şi că apoi structura va genera modul în care organizația va opera (funcția). Alții adoptă părerea conform căreia forma este generată de funcție, adică structura trebuie întocmită pentru a permite uşurarea îndeplinirii funcției.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Majoritatea organizațiilor care urmăresc obținerea unui profit apar atunci când o persoană (întreprinzătorul) are ideea creării unui produs pe care speră că îl vor dori consumatorii. Principalele sarcini sunt în acest moment obținerea capitalului necesar finanțării afacerii, obținerea de materii prime, crearea sau cumpărarea echipamentelor care vor fi folosite, angajarea muncitorilor, producerea şi apoi vânzarea produsului.

Toate sarcinile din organizația incipientă îi revin fondatorului, ceea ce conduce la forma de organizare pe care Henry Mintzberg a numit-o *structură simplă*. O structură simplă este caracterizată de relația *fondator/proprietar cu toate posturile şi funcțiile angajaților*.

Puterea este deținută aproape în exclusivitate de o singură persoană. Luarea deciziilor este simplă şi eficientă; directorul trebuie să se implice în toate domeniile, ceea ce face din structura simplă cea mai riscantă structură.

Pentru împărțirea unei organizații în grupuri sau unități de muncă, trebuie să se țină cont de faptul că este importantă gruparea oamenilor în aşa fel încât să fie asigurate comunicarea, coordonarea şi cooperarea dintre oameni şi împărtăşirea unor obiective şi resurse comune.

Literatura de specialitate indică următoarele moduri de formare a grupurilor (H. Mintzberg):

1. *Gruparea după cunoştințe sau abilități*. Majoritatea universităților sunt organizate după arii disciplinare. Funcțiile universitare sunt diferențiate după nivelul de cunoştințe (de la preparatori până la profesori universitari). Un alt gen de organizații astfel grupate sunt spitalele.

2. *Gruparea după procese de muncă şi funcții (Organizarea funcțională)*. Majoritatea organizațiilor care realizează producție sunt organizate în acest mod. Un număr de oameni sunt implicați în producție, alții în cercetare şi dezvoltare, alții în vânzări sau marketing, alții în finanțe şi contabilitate, şi alții în funcțiile legate de personal.

3. *Gruparea în funcție de timp*. Uneori oamenii sunt grupați după perioada în care lucrează (schimburi). Acest mod de grupare poate fi folosit în corelare cu procesele de muncă şi funcțiile.

4. *Gruparea după produs sau rezultat*. Astfel sunt formate unități pe baza produsului sau serviciului rezultat.

5. *Gruparea în funcție de client.* Unele organizații formează grupuri care se orientează către diferite categorii de clienți.

6. *Gruparea în funcție de loc.* Acest lucru înseamnă de obicei că sunt formate unități în acord cu aria geografică pe care o deservesc sau în care sunt localizate.

În unele cazuri într-o organizație pot apărea mai multe tipuri de grupare. Gruparea trebuie să determine o mai strânsă interdependență între fluxurile de lucru şi procese; oamenii lucrează mai uşor şi mai repede dacă sunt grupați. Uneori gruparea duce la interacțiuni sociale şi comunicare mai bune, mai ales atunci când oamenii trebuie să lucreze împreună.

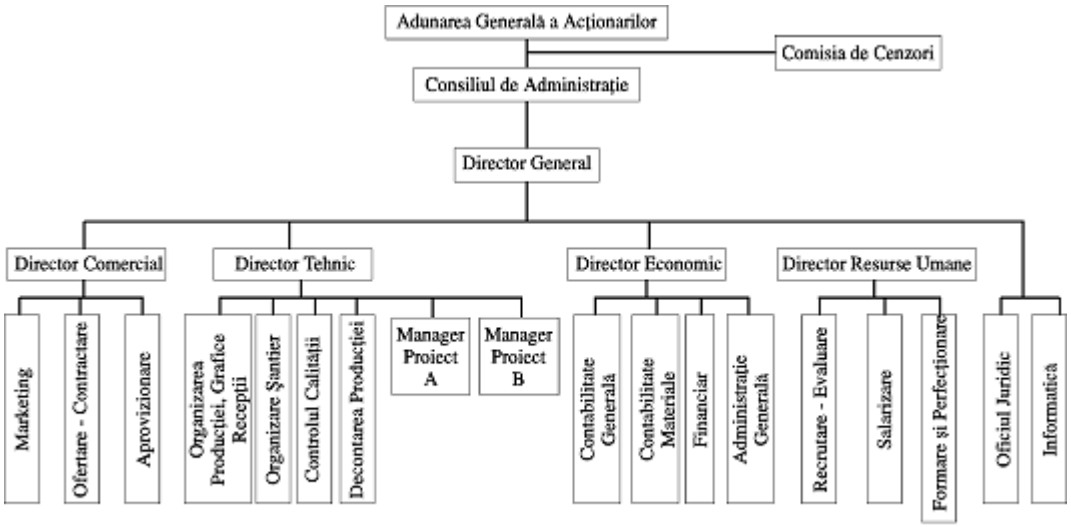

Figura nr. 18 - Organigrama ierarhic-funcțională

Indiferent de tipul grupărilor din cadrul organizației, este importantă stabilirea viabilității fiecărui post individual prin descrierea postului. Descrierea postului trebuie să indice sarcinile, obiectivele şi responsabilitățile postului, competențele necesare pentru ocuparea postului şi relațiile postului cu celelalte posturi din grupul de muncă. Odată stabilite posturile, este important să se determine dacă postul trebuie să fie simplu (cât mai puține sarcini) sau să fie mai complex. Tendința actuală în proiectarea posturilor este încercarea de a lărgi şi îmbogăți postul.

Activitățile legate în mod direct de producție constituie *funcțiunile de bază* ale organizației, iar cele care creează condiții pentru buna desfăşurare a acestora (contabilitate, resurse umane, aprovizionare etc.) sunt numite *funcțiunile de susținere*.

Se pune întrebarea dacă este mai eficientă îndeplinirea tuturor funcțiunilor (producție şi administrație), cu excepția vânzărilor, în amplasamentul central al organizației (*centralizare*) sau crearea de filiale care să desfăşoare operații autonome (*descentralizare*).

O modalitate de reorganizare a afacerii în jurul noilor produse este combinarea acestora cu funcțiunile principale deja stabilite. Problema pe care o ridică acest tip de organizare constă în faptul că fiecare angajat ar avea doi şefi (un şef de producție şi un şef funcțional). Această dublă subordonare prezintă un dezavantaj, pentru că indivizii pot fi derutați, neînțelegând căruia dintre şefi trebuie să îi fie loial în cazul neînțelegerii dintre cei doi. Pentru ca acest tip de organizare să funcționeze, cei doi şefi trebuie să fie priviți ca egali, să adopte politici şi priorități manageriale similare şi să acorde recompense şi sancțiuni corecte angajaților.

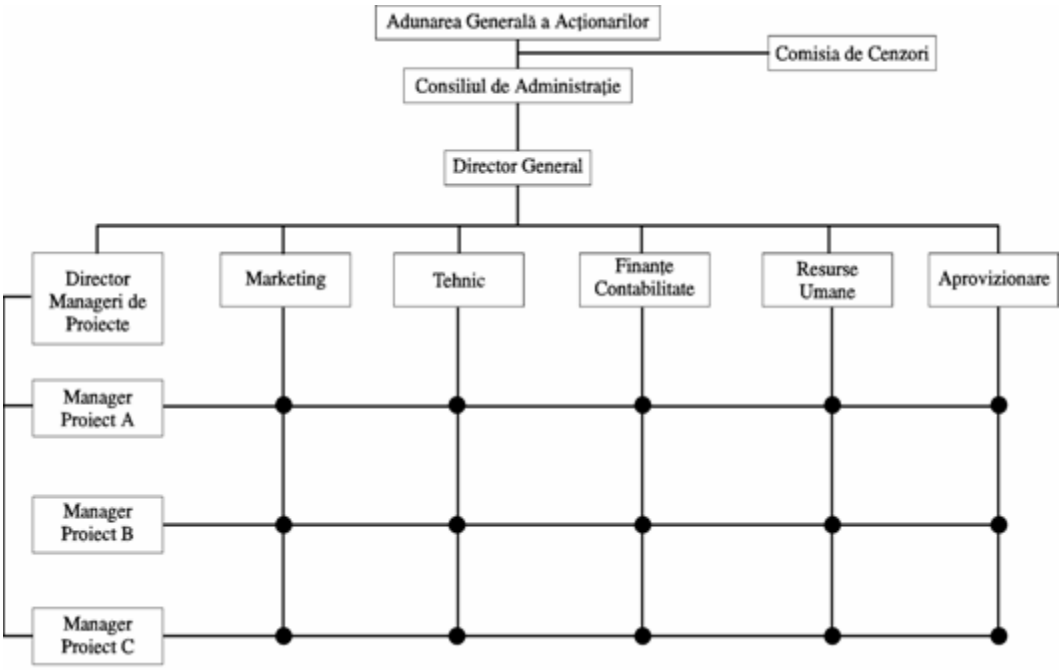

Figura nr. 19 – Organizare matriceală

ASPECTE ALE PLANIFICĂRII ORGANIZAȚIONALE

Acest aspect se referă la numărul de subordonați pentru care un manager trebuie să fie direct responsabil. Unii teoreticieni consideră că aria de control optimă pentru un manager este de şase până la opt oameni, deoarece în condițiile depăşirii acestui număr managerul nu ar avea timp să stabilească relații cu fiecare în parte, iar în condițiile conducerii unui număr mai mic de oameni, managerul poate deveni prea autoritar.

Aria de control a unui manager variază însă de la o situație la alta; în unele situații este mai potrivită îngustarea ariei de control, iar în altele, lărgirea acesteia. În determinarea ariei de control trebuie luați în considerare o serie de factori, printre care:

˘ *Complexitatea sarcinilor*. Unele activități mai complexe pot necesita implicarea directă a managerului într-o măsură mai mare decât activitățile simple de rutină. Aria de control trebuie diminuată în cazul activităților mai complexe.

˘ *Experiența şi capacitățile celor conduşi*. Angajații cu experiență sau capacități mai reduse au nevoie mai mare de contactul direct cu managerul, cel puțin până la dezvoltarea acestora, motiv pentru care aria inițială de control poate fi redusă inițial, şi apoi extinsă pe parcurs.

˘ *Filozofia conducerii organizației*. Acest factor poate determina diferite dimensiuni ale ariei de control într-o organizație în funcție de orientarea spre centralizare (arie de control redusă) sau descentralizare (arie de control extinsă).

˘ *Capacitățile şi experiența managerului*. Managerul poate fi lipsit de experiență sau de capacități, motiv pentru care aria sa de control poate fi mai mică. Este important să nu se considere că toți managerii de la acelaşi nivel ierarhic trebuie să aibă aceeaşi arie de control.

˘ *Cererea pentru produsul sau serviciul oferit*. Unele domenii pot avea nevoie de o arie de control mai largă datorită cererii mari pentru produsele sau serviciile oferite. De exemplu, într-o universitate mare, rectorul poate avea 20 de facultăți în subordine, în timp ce în una de dimensiuni reduse numai două sau trei.

Un alt aspect legat de aria de control îl reprezintă dimensiunile ierarhiei (numărul de nivele ierarhice) organizației. Unele organizații sunt relativ plate (au relativ puține nivele ierarhice), în timp ce altele au mai multe nivele ierarhice (organizații puternic ierarhizate). În general, organizațiile cu arii de control mai largi au mai puține nivele şi pot fi considerate plate.

Iată câteva dintre diferențele dintre organizațiile plate şi cele puternic ierarhizate:

ORGANIZAȚIE PUTERNIC IERARHIZATĂ	ORGANIZAȚIE PLATĂ
1. Arie de control îngustă.	1. Arie de control largă.
2. Creşterea lungimii liniilor de comunicare.	2. Linii de comunicare mai scurte.
3. Subalternii sunt mai puțini numeroşi şi pot fi conduşi mai îndeaproape.	3. Subalternii sunt prea numeroşi şi nu pot fi conduşi îndeaproape.
4. Împărțirea autorității între managerii de pe mai multe nivele.	4. Autoritatea este localizată pe mai puține nivele.
5. Delegarea nu este la fel de importantă ca supravegherea directă.	5. Delegarea este esențială.

Liniile de comunicare sunt mai lungi şi posibilitatea apariției de blocaje informaționale este mai mare în organizațiile puternic ierarhizate. De asemenea, în organizațiile mai plate managerii apelează de obicei la delegare şi acordă mai multă autonomie subalternilor.

Afacerile moderne au tendința de a trece la forme de organizare aplatizate pentru a îmbunătăți comunicarea, pentru a introduce practica delegării şi pentru a creşte responsabilitatea fiecărui angajat, în condițiile eliminării nivelelor manageriale inutile. Printre dezavantajele aplatizării organizațiilor se numără şi nemulțumirea managerilor de pe nivele ierarhice inferioare care, văzându-şi eliminate posibilitățile de avansare, îşi caută alte locuri de muncă. Pentru a funcționa eficient, acest tip de organizare are nevoie de manageri talentați.

Factorii esențiali în proiectarea unei organizații sunt următorii:

Sarcinile individuale. Unitatea de bază în orice organizație o reprezintă sarcina individuală. Sarcinile sunt determinate în urma analizării funcțiilor necesare operării afacerii. O sarcină este de obicei îndeplinită de un individ, dar unele organizații privesc sarcinile ca responsabilitate a unei echipe.

În organizațiile tradiționale sarcinile individuale sunt îndeplinite de indivizi, care formează o echipă, o secție sau un departament.

Departamentele. Pe măsură ce o organizație se dezvoltă, sarcinile individuale sunt grupate în subunități sau departamente. Stabilirea numărului de departamente reprezintă o decizie organizațională importantă.

În unele organizații există posibilitatea organizării departamentelor în jurul unor elemente comune. Diferitele sarcini individuale pot fi împărțite după funcție, după locație, după produs, după consumator sau după alte dimensiuni. Departamentele pot fi create de asemenea în funcție de o dimensiune centrală (de exemplu, după funcție) şi apoi să se structureze celelalte unități după o altă dimensiune (produs, locație sau consumator).

Ideea centrală este aceea că structura creată trebuie să repartizeze oamenii şi sarcinile în aşa fel încât să fie asigurate comunicarea, cooperarea, îndeplinirea sarcinilor, distribuirea resurselor şi luarea de decizii în modul cel mai eficace cu putință.

Plecând de la ideea că organizațiile care realizează produse diferite sunt organizate şi conduse în mod diferit, P.R. Lawrence şi J.W. Lorsch au creat modelul diferențiere-integrare al organizațiilor. Ei au observat că nu numai companiile care realizează produse diferite trebuie să fie organizate în mod diferit, ci chiar subunitățile sau departamentele din cadrul aceleiaşi companii au sarcini, obiective, oameni şi termene diferite şi trebuie deci să fie organizate şi conduse în moduri diferite. *Diferențierea* dintr-o organizație trebuie să fie planificată. Aceste unități diferite au însă caracteristici unice, şi ar trebui să fie *integrate* pentru a coopera în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.

Este o provocare pentru organizație să permită diferențierea necesară în condițiile integrării. Unele organizații creează comitete responsabile cu asigurarea integrării departamentelor, care sunt alcătuite din reprezentanți ai fiecărui departament, în timp ce alte organizații angajează o persoană responsabilă cu coordonarea, şi care trebuie să contacteze diferitele unități şi să creeze legături între ele.

Uneori modul în care o organizație a fost proiectată nu mai este adecvat, adică nu permite rezolvarea unor probleme neprevăzute, motiv pentru care sunt create unități sau mecanisme cu caracter temporar. Cel mai des sunt utilizate *echipele dedicate unei sarcini (task force)* şi *comitetul*, termeni confundați adesea. Echipele dedicate unei sarcini se referă la un număr de oameni cărora li se atribuie îndeplinirea unei sarcini pe o anumită perioadă de timp. Un comitet poate fi creat pe o perioadă mai lungă de timp pentru a se ocupa de probleme recurente. Unele organizații au comitete permanente a căror responsabilitate este rezolvarea unor probleme care apar în mod obişnuit.

Există organizații în care structurile cu caracter temporar pot deveni chiar o regulă în structurarea afacerii. Este cazul **organizării pe proiecte.** Echipele de proiect sunt constituite şi funcționează doar pe durata realizării proiectului. Totuşi, în multe cazuri, experiența astfel dobândită conduce la utilizarea echipei şi în cadrul altor proiecte similare următoare. Este cazul activității de construcții, proiectare şi cercetare, consultanță etc. în care lucrul pe proiecte constituie regula.

Proiectele sunt ‘‘întreprinderiî cu durată de acțiune limitată care vizează realizarea unui produs sau serviciu cu caracter de unicat, presupun realizarea unor activități de natură nestandardizată şi vizează încadrarea într-un termen de execuție, buget şi specificații de calitate stricte şi prestabilite.

Există de asemenea *cercul de calitate* (inițial numit cercul de control al calității), care reprezintă un grup de oameni, de obicei din diferite unități ale aceleiaşi organizații, întrunit pentru examinarea şi furnizarea de recomandări cu privire la îmbunătățirea muncii în organizație şi care poate funcționa chiar şi câțiva ani.

În anumite condiții poate deveni evident că unele dintre structurile existente nu reprezintă cel mai bun mod de a proiecta organizația. Pentru eficientizarea activității, este uneori necesară restructurarea sau reproiectarea organizației sau a unor părți ale sale.

Îmbogățirea postului. Unul dintre modurile de reproiectare a organizației îl reprezintă restructuarea sarcinilor indivi-duale, astfel încât oamenii să efectueze sarcini complete, iar nu părți dintr-o sarcină. Această remodelare a proiectării postului se numeşte *îmbogățirea postului* iar importanța sa a fost subliniată de Frederick Herzberg. El a susținut faptul că oamenii sunt demotivați atunci când simt că munca lor le oferă slabe şanse de autodepăşire, puțină recunoaştere şi un slab sentiment că au o contribuție importantă. Modul prin care poate fi determinată o creştere a motivării îl reprezintă restructurarea sarcinilor de bază.

Creşterea motivării este obținută atunci când sarcinile sunt combinate în aşa fel încât oamenii simt că fac un lucru important şi că aduc o contribuție reală la succesul organizației. Muncitorii se simt satisfăcuți la îndeplinirea unei sarcini complete, care le aduce în plus senzația că învață lucruri noi. Toate acestea semnifică îmbogățirea postului ñ mai multă autonomie, varietate şi şansa creşterii contactelor interpersonale.

Lărgirea postului. O abordare apropiată de îmbogățirea postului o reprezintă lărgirea postului, care reprezintă creşterea întinderii postului adică mărirea cantității sarcinii de executat. Un post poate fi lărgit fără a fi îmbogățit. De exemplu, o persoană care se ocupă de întreținerea birourilor, poate beneficia de o lărgire a postului care constă în responsabilitatea de a se ocupa de 6 birouri în loc de 4. Aceasta îl va forța să îşi planifice mai bine timpul şi să realizeze mai multe pentru companie cu acelaşi salariu. Acest fapt nu conduce la evoluție personală sau profesională dar poate fi eficace în condițiile în care persoana respectivă se plictiseşte pentru că nu are suficient de lucru.

Un alt mod de a reproiecta o organizație îl reprezintă descentralizarea sa prin mutarea autorității şi responsabilității către baza organizației, în aşa fel încât activitățile desfăşurate de ocupanții posturilor de conducere să fie mai aproape de nivelele operaționale.

Pe măsură ce o companie creşte, anumite funcții sau sarcini pot fi în continuare responsabilitatea managerilor de vârf sau a fondatorilor, dar trebuie luată o decizie în legătură cu numărul de activități care trebuie descentralizate şi numărul de activități a căror centralizare trebuie păstrată.

De exemplu, în cazul unui lanț de standuri cu răcoritoare aflat în creştere, managementul poate decide să păstreze centralizate activitățile de contabilitate, resurse umane, aprovizionare, verificarea calității produselor şi curățeniei sau poate descentraliza la nivelul standurilor activitățile de control a veniturilor şi cheltuielilor, angajarea şi concedierea oamenilor, aprovizionarea pentru a diminua încărcarea cu activități a managerilor de pe nivelele ierarhice superioare, a reduce costurile la nivelul departamentelor centrale şi a asigura creşterea implicării angajaților de la nivelele ierarhice inferioare în operarea afacerii.

Întrebări recapitulative

1. Ce reprezintă abordarea structură-funcție a analizei organizaționale?
2. Comentați ideea *forma urmează funcției*.

3. Ce se înțelege prin locația unei funcții?
4. Ce aspecte ne preocupă în luarea de decizii care implică gradul de centralizare într-o organizație?
5. Care este principala caracteristică a unei organizații cu structură matriceală?
6. Care este scopul unei organizații cu structură matriceală?
7. Care este principala problemă cu care se confruntă o organizație cu structură matriceală şi care este principalul său beneficiu?
8. În ce fel aria de control este legată de exagerarea controlului?
9. Ce factori trebuie luați în seamă în determinarea ariei de control potrivite?
10. Care sunt avantajele şi dezavantajele unei organizații cu multe nivele ierarhice?
11. Care sunt avantajele şi dezavantajele unei organizații aplatizate?
12. Ce aspecte trebuie luate în seamă în organizarea departamentelor?
13. Care sunt elementele comune în jurul cărora pot fi organizate departamentele?
14. Descrieți modelul integrare-diferențiere al unei organizații.
15. Numiți două modalități esențiale prin care posturile pot fi reproiectate. În ce fel de situații sunt ele potrivite?
16. În ce fel localizarea unei funcții poate afecta eficacitatea persoanei care o ocupă?
17. Ce tipuri de proiecte sunt potrivite pentru utilizarea formei matriceale de organizare?
18. Cum asociați aria de control aspectului centralizării versus descentralizare?
19. Ce tip de structură temporară ați organiza pentru rezolvarea următoarelor probleme şi de ce: (a) pentru asigurarea respectării standardelor anti-poluare; (b) pentru formularea unei strategii de achiziționare; (c) pentru verificarea competitivității compensațiilor şi beneficiilor acordate angajaților; (d) pentru crearea şi lansarea unui produs nou în termen de un an?
20. Ce indicatori ar putea arăta nevoia pentru reproiectarea posturilor? Ce factori pot ajuta la alegerea între lărgirea posturilor şi îmbogățirea posturilor?

Dezvoltarea şi schimbarea organizațională

Obiectivele capitolului

* Identificarea paşilor de bază ai procesului schimbării planificate.

* Înțelegerea motivelor pentru care este esențială evaluarea schimbării după implementare.

* Explicarea diferenței dintre schimbarea individuală şi schimbarea colectivă.

* Discutarea contribuției studiilor Hawthorne la strategia schimbării.

* Explicarea diferitelor metode prin care se încearcă schimbarea prin analiza câmpului de forțe, şi identificarea metodei esențiale pentru schimbarea de succes.

* Înțelegerea elementelor de bază ale modelului lui Dalton şi a motivelor pentru care aceste

elemente sunt esențiale pentru schimbarea de succes.

* Explicarea motivelor pentru care reîntărirea intervenției este importantă după implementarea unei schimbări.

* Recunoaşterea diferențelor şi similarităților schimbării culturii şi a sistemului.

* Discutarea problemelor etice implicate în strategiile de schimbare, şi a modului în care se încearcă schimbarea etică.

* Înțelegerea motivelor pentru care manipularea se leagă de schimbare şi a modului în care poate fi evitată.

* Explicarea importanței identificării corecte a problemelor înainte de implementarea schimbării.

* Înțelegerea conceptului de efect de împrăştiere, şi a motivelor pentru care este necesară planificarea lui.

Managementul are de îndeplinit un rol critic atunci când lucrurile nu merg în direcția cea bună şi trebuie operate schimbări. Acest capitol prezintă modul în care este condus procesul schimbării planificate.

Pentru ca schimbarea să fie eficace, este esențial ca problemele să fie corect identificate şi ca rezultatele oricărei acțiuni de schimbare să fie evaluate în mod adecvat. Culegerea de informații şi analizarea lor permite reformularea problemei astfel încât aspectele centrale pot fi urmărite în etapele de planificare a acțiunii şi de desfăşurare a acțiunii propriu-zise. Alegând criteriul potrivit, acțiunile ce vizează schimbarea pot fi analizate în termenii rezultatelor lor.

Schimbarea poate avea loc la nivel individual sau la nivel de grup. Indiferent de nivelul către care este orientată schimbarea, strategiile de schimbare trebuie să țină cont de nevoile oamenilor.

Schimbarea implică de obicei un nivel ridicat de nelinişte/anxietate. Deşi un număr de motive pot explica rezistența la schimbare, neliniştea poate persista chiar în ciuda acordului cu privire la nevoia de schimbare şi la acțiunea care urmează a se desfăşura. În acest caz, managementul neliniştii/anxietății este la fel de important ca managementul schimbării în sine.

Uneori managerul este conştient de nevoia de schimbare, dar ceilalți membri ai organizației nu conştientizează acest fapt. Modelele de disparitate reprezintă un mod de a crea conştiința diferenței dintre condițiile existente şi cele ideale. Instrumentele de creare a conştiinței acestei disparități includ filme, prezentări, literatură de specialitate, feedback interpersonal, sondaje şi rapoarte.

Pentru inițierea schimbării este nevoie de îndeplinirea a două condiții: (1) nevoia resimțită de schimbare şi (2) implicarea celorlalți. Pentru menținerea schimbării se impune respectarea a patru condiții: (1) planurile să fie specifice, (2) o mai mare satisfacție a celor care întreprind acțiunea de schimbare, (3) reîntărirea schimbării în sistemul de sprijin social şi (4) angajamentul pe plan intern față de schimbare/implicarea în schimbare.

În momentul selectării unui plan de acțiune este importantă identificarea cauzei problemei, observarea constrângerilor temporale şi a celor financiare, şi obținerea sprijinului oamenilor cheie. De asemenea, este importantă conştientizarea faptului că schimbarea planificată poate avea efecte secundare, fiind utilă anticiparea efectului de împrăştiere/răspândire.

Cele mai multe acțiuni de schimbare implică schimbări în sistemele organizației. Sistemele includ toate modalitățile prin care organizația obține rezultatele sale. Cultura, pe de altă parte, reflectă convingerile fundamentale împărtăşite de membrii organizației. În timp ce schimbarea sistemelor organizației este relativ uşor de făcut, schimbarea culturii implică lucrul cu valorile, fiind un proces mult mai dificil.

În finalul capitolului este analizată etica schimbării. Accesul la informație şi recunoaşterea drepturilor celorlalți de a accepta/refuza schimbarea sunt elemente esențiale pentru dreptul etic al conducerii de a face schimbări. Ignorarea acestor drepturi creează sentimentul de manipulare.

Cea mai critică funcție a unui manager trebuie exercitată atunci când obiectivele organizaționale nu sunt îndeplinite şi se impune o schimbare. Uneori, poate să apară o condiție care impune o modificare sau o îmbunătățire a situației datorită faptului că obiectivele organizaționale nu sunt atinse. Dezvoltarea organizațională este termenul folosit pentru a descrie acțiunea sistematică menită să elimine aceste condiții care reduc eficacitatea angajaților dintr-o organizație.

Schimbarea planificată este termenul folosit pentru descrierea acestui proces sistematic de rezolvare a problemelor organizației, fie că acestea sunt relativ lipsite de importanță, fie că au o mare importanță. Managerii sunt cei chemați să conducă şi să direcționeze acest efort al schimbării planificate.

În planificarea schimbării, trebuie avută în vedere distincția existentă între schimbarea *planificată* şi schimbarea *neplanificată*. Schimbările neplanificate survin frecvent, uneori în mod aleator, în toate organizațiile. Cele mai multe accidente, decese, schimbări economice sau războaie nu pot fi prevăzute, aşa cum nu poate fi anticipat efectul pe care acestea îl pot avea asupra rezultatelor obținute de organizație. Schimbarea planificată reprezintă o strategie conştientă, predeterminată de acțiune în vederea atingerii anumitor obiective dorite. Provocarea căreia trebuie să-i facă față managerul este conducerea schimbării planificate.

Schimbarea planificată începe de obicei cu o problemă sau o situație care trebuie remediată sau îmbunătățită. O strategie generală de schimbare este ilustrată în figura nr. 20, care evidențiază cei şapte paşi considerați importanți în procesul de schimbare.

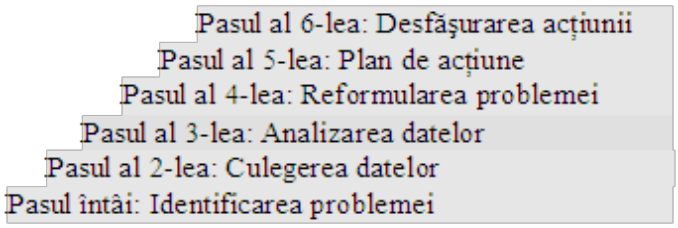
Pasul al 6-lea: Desfăşurarea acțiunii
Pasul al 5-lea: Plan de acțiune
Pasul al 4-lea: Reformularea problemei
Pasul al 3-lea: Analizarea datelor
Pasul al 2-lea: Culegerea datelor
Pasul întâi: Identificarea problemei

Figura nr. 20 - Paşii schimbării planificate

Pasul întâi: Identificarea problemei

Toate strategiile de schimbare planificată încep cu o situație/împrejurare a cărei îmbunătățire este cerută de cineva. Succesul unui plan de schimbare depinde de gradul în care toți cei implicați

conştientizează existența problemei, o definesc în acelaşi fel şi cad de acord că este necesară îmbunătățirea stării de fapt. Programele de schimbare eşuează rapid dacă oamenii privesc în mod diferit problema sau nu admit existența acesteia. Identificarea problemei presupune consensul general cu privire la natura şi la cauza acesteia. Strategia începe cu identificarea problemei într-un mod cât mai clar posibil; pasul al patrulea al procesului de schimbare permite redefinirea problemei după culegerea unor informații şi încheierea analizării datelor.

Pasul al doilea: Culegerea informațiilor

Informații precise sunt esențiale pentru producerea schimbării deoarece acestea permit descrierea naturii şi cauzei problemei. Deşi există surse de date primare şi secundare, informațiile culese din sursele primare tind să fie mai precise.

ˇ *Sursele primare de date*. Cea mai bună sursă primară de date este observarea directă. Această metodă nu poate fi aplicată tuturor problemelor, şi este orientată către culegerea de informații directe despre evenimentele curente. Deşi nu este foarte sofisticată, observarea directă realizată de o persoană competentă este de obicei suficientă pentru descoperirea cauzei unei probleme.

De asemenea, interviurile sau comentariile scrise ale celor direct implicați în situația examinată constituie o sursă primară de date. Utilizarea interviurilor, chestionarelor şi a sondajelor nu reflectă însă întotdeauna în totalitate adevărul. Dacă cel care oferă informațiile se simte amenințat de intervievator sau se teme că datele ar putea fi utilizate greşit sau în detrimentul său, informațiile pot fi imprecise. Uneori, cei situați pe poziții ierarhice superioare sunt percepuți ca surse de amenințare şi nu ar trebui să culeagă date. În aceste condiții, este de preferat să se utilizeze o persoană din afara organizației (un consultant sau un specialist în resurse umane) pentru realizarea interviului sau a sondajului.

ˇ *Surse secundare de date*. Acestea includ alte surse de date decât observarea directă sau discuția cu cei direct implicați, cum ar fi de exemplu, obținerea de informații de la o persoană neimplicată direct, dar care a discutat cu cineva direct implicat în problemă. Sursele secundare de date sunt de obicei folosite din motive bine întemeiate, dar nu sunt întotdeauna precise. Înregistrările şi rapoartele reprezintă surse secundare care reflectă realitatea, dar pot fi falsificate, incomplete sau adaptate pentru a oglindi un anumit punct de vedere.

Managerii îşi planifică adesea acțiunile lor pe baza informațiilor furnizate de unele surse secundare inadecvate. Atunci când la o şedință este ridicată o problemă, de obicei cineva întreabă care este cauza problemei. În acel moment, oamenii furnizează date secundare care pot fi total eronate sau imprecise, precum: "*Am auzit că o mulțime de angajate lucrează doar atât timp cât este nevoie pentru a se califica şi a primi apoi ajutorul de şomaj*" sau "*Mi s-a spus că femeilor nu le plac şefii*". De aceea, se recomandă culegerea directă de date înainte de planificarea sau desfăşurarea acțiunii.

Pasul al treilea: Analizarea informațiilor

În vederea diagnosticării unei probleme sunt necesare măsurarea frecvenței (de câte ori s-a spus ceva sau de câte ori a apărut o situație) şi a intensității (cât de puternice sunt sentimentele oamenilor în raport cu ceva). Sondajele şi interviurile indică de obicei faptul că anumite acțiuni apar mai rar dar au un impact mai puternic. O cercetare efectuată în cadrul unei organizații a scos la iveală faptul că muncitorii erau foarte înfricoşați de posibilitatea declanşării unei explozii emoționale din partea unui manager executiv. Asemenea izbucniri aveau loc doar o dată sau de două ori pe an,

dar efectele lor neplăcute erau resimțite pentru mult timp. Aceste incidente au devenit o parte a mitologiei organizației, iar noii veniți erau puşi în temă. În identificarea motivelor pentru care respectivul manager nu atingea nivelul dorit de eficacitate, ar fi fost important de măsurat nivelul intensității sentimentelor subordonaților cu privire la comportamentul său, şi nu doar frecvența izbucnirilor sale.

După măsurarea frecvenței şi a intensității, este utilă clasificarea informațiilor în trei categorii: tipul A ñ o situație care poate fi schimbată sau asupra căreia se poate acționa în mod direct; tipul B ñ o situație care poate fi rezolvată de cineva care trebuie influențat de cel care culege informațiile şi tipul C ñ situații de neschimbat cărora trebuie să li se facă față.

Pasul al patrulea: Reformularea problemei

După analizarea informațiilor, problema este privită din perspectiva noilor informații, şi este reformulată. Reformularea arată că planul de acțiune trebuie să țină seama de aspectele tehnologice, de conflictele dintre departamentele organizației şi trainingul inadecvat.

Pasul al cincilea: Planul de acțiune pentru rezolvarea problemei După determinarea motivelor care explică existența problemei, este posibilă crearea unui plan de acțiune pentru rezolvarea situației problemă. De exemplu, dacă problema este identificată în cadrul sistemului social la un nivel intergrupuri (conflict interdepartamental), planul de acțiune trebuie să includă unele acțiuni care să conducă la reducerea tensiunilor existente între departamente.

De obicei, planificarea acțiunii reprezintă un mix de procese empirice şi creative. Aspectul empiric implică studierea literaturii de specialitate şi examinarea tipurilor de acțiuni de schimbare care au fost utilizate în trecut pentru rezolvarea unor probleme similare şi a gradului lor de succes. Uneori experiența trecută nu este de folos. Procesul creativ se adresează tipului de acțiune de schimbare care va trebui desfăşurat pentru a asigura cele mai mari şanse de reducere sau eliminare a problemei.

Pasul al şaselea: Desfăşurarea acțiunii

După ce un plan a fost dezvoltat cu atenție, acesta trebuie să fie implementat. Succesul programului de schimbare depinde adesea de suportul asigurat de resursele suficiente, de timp şi de angajarea personalului implicat în asigurarea impactului optim. Managerii experimentați consideră această fază drept cea mai dificilă.

Pasul al şaptelea: Evaluarea acțiunii

Programele de schimbare omit adesea determinarea în avans a modului în care poate fi măsurat succesul/eşecul. În mod ideal, planul ar trebui să fie monitorizat cu atenție pentru a evalua impactul real al acțiunii asupra celor implicați. Evaluarea poate însemna revizuirea performanțelor productive pentru o perioadă de timp, urmărirea ratelor renunțării la muncă sau ale absențelor, sau realizarea unui alt sondaj asupra atitudinii sau climatului organizațional. Evaluarea poate indica faptul că problema încă există datorită faptului că secvența inițială diagnostic-planificarea acțiunii a fost greşită sau că au apărut noi factori care impun un alt plan.

Oamenii se referă de obicei la paşii al cincilea şi al şaselea (planificarea acțiunii şi desfăşurarea acțiunii) folosind termenul de schimbare planificată, dar schimbarea efectivă implică toți cei şapte paşi. Este important ca managerii să se întrebe ‘‘*de ce ?*’’ înainte de a se întreba ‘‘*ce ?*’’. Atunci când apare o problemă, managerii ar trebui să se întrebe ‘‘*De ce apare o asemenea problemă ?*’’ şi

să găsească un răspuns înainte de a se întreba "*Ce acțiune trebuie întreprinsă pentru rezolvarea acestei probleme?*. De asemenea, este important de a lua în considerare ținta schimbării.

Managerul poate fi interesat în a modifica fie performanțele realizate de o anumită persoană, fie nivelul mediu al performanțelor înregistrate de un grup de oameni. Dacă un individ reprezintă ținta schimbării, efortul pe care îl presupune schimbarea poate fi diferit față de cel de care este nevoie pentru schimbarea colectivă. În încercarea de a schimba comportamentul unei anumite persoane, este necesar să se cunoască anumite lucruri despre individul respectiv, iar planul de schimbare trebuie adaptat în concordanță cu nevoile, valorile, trecutul şi interesele sale. Dacă ținta schimbării o reprezintă însă performanțele grupului (rezultatele zilnice ale activității desfăşurate, prezența, rata absențelor şi a renunțării la muncă, veniturile obținute), strategia se orientează spre schimbarea colectivă a unui număr de oameni.

Cu aspectul schimbare colectivă versus schimbare individuală se confruntă un mare număr de oameni şi de organizații. De exemplu, oficialitățile responsabile cu siguranța traficului sunt preocupate de rata accidentelor şi a deceselor în preajma sărbătorilor. În acelaşi timp, aceste persoane sunt preocupate ca proprii lor copii să fie în siguranță.

Strategiile de schimbare, aplicate la nivel individual sau la nivel colectiv, sunt întotdeauna adaptate oamenilor. Atunci când intervine o schimbare, acest lucru se întâmplă datorită faptului că nivelul de performanțe al oamenilor a scăzut. Uneori, oamenii vorbesc şi scriu ca şi când "*organizația*" este o entitate tangibilă diferită de oamenii care o compun. În acest sens, este des întâlnită formularea " *organizația a suferit o scădere a nivelului vânzărilor sau a producției*". Dar, organizația este o abstracție ñ organizațiile nu îşi schimbă comportamentul, deşi o schimbare a structurii organizației sau a proceselor acesteia pot avea un impact asupra comportamentului organizațional. De fapt, ceea ce apare este un colectiv de oameni care împărtăşesc în mod conştient sau inconştient aceleaşi orientări comune şi hotărăsc să-şi schimbe comportamentul. O strategie de producere a schimbării este întotdeauna orientată spre influențarea comportamentului uman.

În analiza referitoare la comportamentul colectiv, este importantă operarea unei distincții între un colectiv de oameni care sunt legați interactiv într-un sistem denumit "*grup*" şi un colectiv de oameni care împărtăşesc anumite valori comune, dar nu au legături sau interacțiuni specifice grupului (*colectivitate*). Angajații care lucrează împreună pentru realizarea unui produs, care vorbesc, planifică şi iau decizii împreună, fie ele formale sau informale, formează un grup. Milioanele de oameni care îşi conduc maşinile în zilele de sărbătoare sunt parte a unei colectivități, dar nu constituie o parte a unui grup. Strategiile de schimbare aplicabile unui grup pot fi imposibil de aplicat în cazul unei colectivități generale. De exemplu, membrii unui grup pot discuta o problemă şi se pot influența unii pe alții, dar asupra colectivității nu se poate obține un impact decât prin diferite procese de influențare cum ar fi mass media (televiziune, radio, ziare etc.).

O dată cu elaborarea studiilor Hawthorne (1930), s-a descoperit că grupurile pot şi de obicei chiar influențează judecățile, deciziile şi acțiunile indivizilor prin modul în care membrii grupului se manifestă ca indivizi. Deşi un grup poate reprezenta o forță puternică în producerea schimbării, nu este întotdeauna posibil ca schimbarea unui anumit membru al grupului să fie prevăzută, iar presiunea de grup este o metodă care nu poate fi folosită într-o colectivitate interconectată. De aceea, strategia schimbării depinde de ținta schimbării ñ individul, grupul sau o colectivitate generală de oameni.

STRATEGII DE ACȚIUNE: MODELE ŞI CERCETARE

Studiile Hawthorne nu reprezintă programe de schimbare planificată, ci eforturi ale cercetătorilor de a determina forțele care influențează performanțele salariaților. Aceste studii de pionierat au arătat că schimbările asupra performanței salariatului nu pot fi prevăzute cu precizie prin modificarea stimulilor externi cum ar fi: iluminatul la locul de muncă, perioadele de odihnă sau recompensa bănească. Un factor cheie a fost ceea ce simțea grupul de angajați față de schimbări şi deciziile cu a căror implementare erau de acord. Aceste studii au demonstrat că performanțele muncitorilor pot fi îmbunătățite dacă lor li se acordă libertatea de a-şi controla munca, dacă sunt tratați cu respect şi dacă pot institui sprijinul de grup.

În urma efectuării unei cercetări, profesorul K. Lewin de la Universitatea din Iowa, a descoperit că diferențele dintre rezultatele şedințelor de grup şi rezultatele prelegerilor în care erau implicați subiecții studiului se datorau:

1) gradului de implicare al oamenilor în discuție;

2) motivației de a fi parte în adoptarea deciziei;

3) influenței şi sprijinului grupului în reîntărirea acestei decizii.

În urma realizării mai multor studii, Lewin a dezvoltat un model pentru analizarea procesului de schimbare planificată. El a prevăzut condițiile existente ca o stare de echilibru (cu anumite fluctuații) între următoarele două seturi de forțe:

- *forțe de restrângere*, care mențin *status quo*-ul;

- *forțe conducătoare*, care se orientează către schimbare.

El a denumit acest model de forțe opuse (ilustrat în figura nr. 21) *analiza câmpului de forțe*.

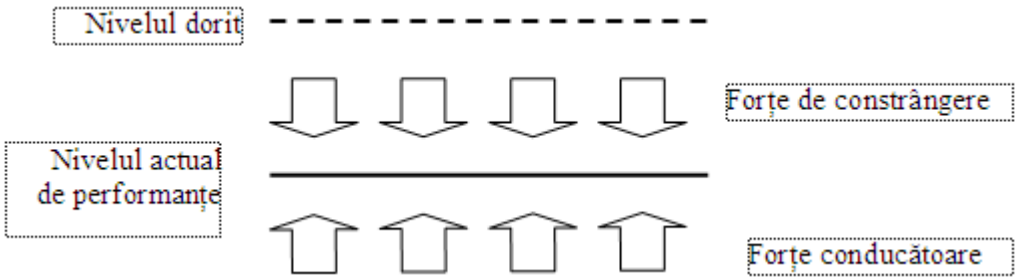

Figura nr. 21 - Analiza câmpului de forțe

Modelul câmpului de forțe furnizează trei *strategii fundamentale de schimbare,* după cum urmează:

1. creşterea forțelor conducătoare;

2. reducerea forțelor de constrângere;

3. creşterea forțelor conducătoare şi reducerea forțelor de constrângere.

Dovezi ample ale cercetării sugerează că simpla creştere a forţelor conducătoare conduce la un nivel crescut al rezistenței, iar schimbarea nu poate fi menținută decât în cazul în care este aplicată o presiune constantă. Potrivit lui Lewin, schimbrea survine atunci când situația existentă este " *dezgheţată*", mutată la un alt nivel, şi apoi "*reînghețată*î în noua poziție. Simpla creştere a presiunii nu pare a fi potrivită pentru reînghețarea schimbării la noul nivel.

Mai potrivită este strategia reducerii sau eliminării constrângerilor sau chiar convertirea forțelor de constrângere în forțe conducătoare.

Chiar şi cei care sunt entuziasmați de schimbare au nevoie de şansa de a renunța la trecut. Instituțiile, ritualurile şi tradițiile care îi ajută pe angajați să accepte schimbarea merită cele câteva ore de care este nevoie pentru a-i face pe aceştia să depăşească pragul schimbării organizaționale. Probabil că nici o abilitate nu va fi mai importantă pentru manageri în viitor decât aceea de a-i ajuta pe oameni să se obişnuiască cu schimbarea.

Procedee specifice analizei câmpului de forțe

Metode de depăşire a rezistenței la schimbare

În lucrările sale, R. M. Kanter a ajuns la concluzia că există următoarele motive datorită cărora managerii se confruntă cu rezistența la schimbare şi a arătat, ceea ce este şi mai important, ce trebuie făcut pentru a o micşora:

ˇ *pierderea controlului*. Schimbarea produce entuziasm atunci când noi suntem autorii ei, şi ne pare amenințătoare atunci când noi suntem subiecții ei. Cu cât este mai mare numărul de posibilități de a alege pe care un manager le poate oferi angajaților, cu atât ei se vor simți mai stăpâni pe situație, şi cu atât se vor opune mai puțin schimbării.

ˇ *nesiguranța în exces*. Simplul fapt de a nu şti care este următorul pas face imposibilă senzația de confort. Împărtăşirea cât mai multor informații posibile, etapizarea schimbării astfel încât să poată fi condusă, împărtăşirea unei viziuni asupra schimbării şi a unui angajament față de schimbare reprezintă modalități de reducere a rezistenței cauzate de nesiguranță.

ˇ *surpriza*. Oamenii sunt cu uşurință şocați de deciziile sau cerințele care le sunt impuse pe nepregătite. De exemplu, un manager executiv poate veni la lucru într-o zi şi poate găsi o listă cu oamenii pe care trebuie să îi anunțe imediat că posturile lor vor fi transformate sau eliminate. De aceea, este importantă alegerea momentului potrivit pentru oferirea de informații cu privire la schimbare.

ˇ *diferența*. Schimbarea le cere oamenilor să o conştientizeze şi să pună sub semnul întrebării rutine şi obiceiuri familiare. Minimalizarea diferențelor într-o situație supusă schimbării reprezintă o modalitate de reducere a acestui efect. Invocarea tradiției, şi nu a naturii revoluționare a schimbării, ca şi menținerea cât mai multor rutine familiare sunt importante.

ˇ *pierderea imaginii*. Dacă acceptarea schimbării înseamnă că modul în care erau făcute lucrurile în trecut era greşit, oamenii vor manifesta cu siguranță reticență. În schimb, dacă se recunoaşte că acțiunile trecute se potriveau momentului în care erau desfăşurate, dar nu mai sunt potrivite pentru viitor, oamenii nu vor percepe schimbarea ca pe o alterare a imaginii lor, ci o vor adopta cu mai multă flexibilitate.

ˇ *preocupări cu privire la competența viitoare*. Îndoielile angajaților cu privire la capacitatea de a face față noilor condiții pot fi depăşite prin reîntărirea pozitivă, prin instruire şi prin acordarea şansei de a deprinde noi abilități.

ˇ *efectele ondulatorii*. Acestea reprezintă schimbările anticipate în afara postului, în viața personală sau de familie a angajatului. Introducerea schimbării cu suficientă flexibilitate, ținându-se cont de efectele ondulatorii, îi poate ajuta pe salariați să depăşească perioada tranzitorie şi să se simtă implicați, şi nu reticenți, față de schimbare.

ˇ *mai multă muncă*. Efortul necesar pentru rezolvarea problemelor în condiții de rutină este multiplicat atunci când lucrurile se schimbă. Oferirea de recunoaştere şi de recompense ñ de la prime până la aniversări speciale ñ şi de suport ñ cum ar fi informarea tuturor familiilor asupra efortului depus ñ fac ca munca suplimentară realizată să merite efortul făcut.

ˇ *resentimentele trecute*. Oamenii doresc adesea să fie răsplătiți pentru acceptarea schimbării, şi de multe ori a merge înainte înseamnă a merge înapoi, adică a da ascultare unor vechi resentimente şi a repara unele vechi rupturi.

ˇ *amenințarea este reală*. Schimbarea poate naşte învingători şi învinşi. Trebuie evitate promisiunile false. Dacă unii oameni vor pierde ceva, ar trebui să ştie acest lucru din vreme, şi nu să se îngrijoreze şi să îi afecteze şi pe ceilalți cu neliniştea lor. Dacă oamenilor li se va permite să se îndrepte spre alte direcții, e mai uman să se facă cât mai repede acest lucru.

Analiza câmpului de forțe cuprinde un set de proceduri care reprezintă o metodă de rezolvare a problemelor organizaționale şi constituie un important proces de schimbare. Există şase paşi principali.

ˇ *pasul întâi: definirea problemei şi determinarea obiectivelor schimbării*. În schimbarea planificată, se începe cu identificarea problemei sau a situației/condiției care trebuie modificată. Modelul lui Lewin sugerează acelaşi început, dar pune accent pe definirea clară a situației existente ca şi a celei a cărei atingere este urmărită.

ˇ *pasul al doilea*: *culegerea informațiilor*. Pentru identificarea forțelor reale specifice situației întâlnite, este importantă culegerea de informații precise cu privire la forțele de constrângere şi la forțele conducătoare. Dacă este posibil, trebuie să se identifice forțele care sunt mai importante şi care dintre ele pot fi influențate de schimbare. Unii factori pot fi deschişi schimbării, fără a fi importanți, în timp ce forțe importante pot fi imposibil de schimbat de către oameni. Informațiile pot fi obținute prin interviuri, chestionare sau prin observare directă. Oricum ar fi însă obținute, acestea sunt reintroduse în sistem ca bază de realizare a schimbării.

ˇ *pasul al treilea*: *sintetizarea şi analizarea informațiilor*. Informațiile culese sunt puse într-o formă sintetizată. În cazul unor informații numeroase sunt folosite computere sofisticate şi analiza statistică. În ceea ce priveşte interviurile şi observația directă, trebuie identificate temele sau aspectele dominante indicate de mai mulți respondenți. În analizarea câmpului de forțe, accentul ar trebui să cadă pe înțelegerea complexității factorilor, incluzând determinarea celor mai importanți factori care pot fi influențați de schimbare, a celor care nu pot fi modificați sau influențați şi a celor care indică cu cea mai mare probabilitate posibilă calea către o schimbare de succes.

ˇ *pasul al patrulea: planificarea acțiunii*. Un bun plan de acțiune trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- care sunt oamenii importanți care trebuie să sprijine

- programul de schimbare;
- unde ar trebui să aibă loc acțiunea;
- cine ar trebui să primească sarcina de a îndeplini acțiunea;
- când ar trebui să fie pregătite primele rapoarte pentru
- revizuire;
- ce resurse (timp, bani, echipament şi personal) sunt
- necesare pentru programul de schimbare;
- care este termenul limită estimat.

ˇ *pasul al cincilea: desfăşurarea acțiunii*. În punerea în aplicare a planului, modelul lui Lewin sugerează că trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- depunerea unor eforturi de reducere a forțelor de constrângere;
- implicarea oamenilor în planificarea propriei lor schimbări;
- dezvoltarea suportului social pentru schimbare;
- convingerea şi determinarea oamenilor de a lua singuri deciziile referitoare la schimbare.

ˇ *pasul al şaselea*: *evaluarea*. Orice program eficace de cercetare cu privire la acțiune conține criteriul după care este evaluat succesul. Obiectivele trebuie să fie stabilite astfel încât criteriile de evaluare să fie clare şi uşor de aplicat. De exemplu, dacă o organizație şi-a stabilit drept obiectiv pentru schimbare ''*îmbunătățirea comunicării*'', succesul se poate dovedi foarte greu de măsurat. Orice creştere a timpului alocat discuțiilor poate fi percepută ca îmbunătățire a comunicării. Ar trebui stabilit un obiectiv mai precis şi mai uşor de măsurat cum ar fi ''*fiecare manager trebuie să conducă o şedință de comunicare şi de evaluare cu fiecare subaltern al său o dată la trei luni*''. Măsurarea acestui obiectiv al schimbării este posibilă. Dacă obiectivul nu a fost îndeplinit, modelul de cercetare a acțiunii trebuie să fie reluat. Astfel, trebuie culese alte date, apoi, trebuie analizate, şi întregul proces trebuie repetat.

Multe dintre teoriile sau modelele cunoscute ale comportamentului managerial cuprind în enunț condiții de disparitate. Toate modelele de disparitate se bazează pe presupunerea că o strategie de schimbare trebuie să creeze recunoaşterea diferenței dintre obiectivul sau idealul unui individ şi ceea ce face, gândeşte sau realizează el de fapt. Când un model prezintă o stare sau un stil managerial ideal care este prezentat explicit sau implicit ca obiectiv, cei care examinează modelul îşi vor compara propria stare sau propriul stil cu acest ideal. Dacă performanța actuală este percepută ca fiind inferioară în comparație cu acest ideal, apare prin urmare, o condiție de disparitate care inspiră îmbunătățirea acesteia. Tabelul nr. 22 prezintă mai multe teorii manageriale împreună cu condițiile lor minimale şi maximale. Toate aceste modele afişează o condiție de disparitate. Toți managerii se situează între tipul înalt (ideal) şi cel jos şi de aceea sunt motivați să-şi îmbunătățească performanțele.

Poziții minimale şi maximale în teoriile manageriale alese

Teoreticianul	Poziția minimă	Poziția maximă
Douglas McGregor	Teoria X: oamenilor nu le place munca. Ei doresc securitate şi să fie îndrumați/direcționați în activitățile lor. Trebuie să existe coerciție.	Teoria Y: oamenilor le place să muncească, sunt auto-motivați şi acceptă responsabilitățile.
Rensis Likert	Sistemul I: stil de conducere exploatator, autoritar. Control înalt al angajaților de către manager.	Sistemul IV: grup participativ. Managerul le permite salariaților să participe la problemele organizaționale.
Robert Blake şi Jane Mouton	Stilul 1,1: preocupare scăzută față de nevoile de producție sau față de rezultate.	Stilul 9,9: preocupare ridicată atât pentru producție, cât şi pentru rezultate bune şi oameni.
Abraham Maslow	Conducerea este preocupată doar de nevoile fiziologice sau de siguranță.	Managerii care se auto-realizează lucrează cu oameni care se auto-realizează.

Programele de dezvoltare managerială bazate pe una sau mai multe dintre teoriile de mai sus încearcă de obicei, printr-o varietate de metode, să îi determine pe manageri să se considere într-un punct situat între poziția de sus şi cea de jos şi apoi, să încerce să ajungă cât mai aproape de nivelul ideal. De obicei, sunt folosite mai multe metode pentru a crea conştiința disparității/diferenței între condițiile ideale şi cele reale, precum:

˘ *sondare cognitivă*. Cele mai multe prelegeri, materiale scrise şi filme utilizate în programele de instruire folosesc orientarea către disparitate pentru a-l direcționa pe ascultător, cititor sau privitor să se implice în analiza personală şi către schimbare spre direcția preferată (sondare cognitivă). Managerii, prin dialogul lor interior, se auto-analizează şi se consideră situați undeva sub nivelul ideal. Prezentarea informațiilor nu poate asigura o viziune de sine precisă, putând crea o disparitate care nu este conformă cu realitatea. Faptul că un director executiv citeşte despre un nou instrument managerial (de exemplu, crearea de echipe, îmbogățirea postului sau managementul prin obiective) se reflectă de obicei într-un program de îmbunătățire a performanțelor de care organizația poate să nu aibă cu adevărat nevoie;

˘ *feedback interpersonal*. O altă metodă de creare a disparității este aceea de a asigura ca o persoană să obțină feedback direct, imediat, precis şi util despre stilul sau performanțele sale manageriale din partea celor cu care a interacționat (feedback interpersonal). Schimbul deschis de feedback verbal este în mod normal privit drept modelul cel mai personal dintre modelele de disparitate şi are unul dintre cele mai puternice impacturi. Presupoziția este fie că persoana care primeşte feedback nu este conştientă de impactul pe care îl are asupra celorlalți, fie că percepția asupra propriei persoane este diferită de realitate. În orice caz, feedback-ul ar trebui să releve suficientă disparitate astfel încât să îl orienteze pe individ către schimbare;

˘ *instrumente de supraveghere sau de culegere a datelor*. În practică, se întâlnesc mai multe instrumente de culegere a informațiilor care oferă managerilor date precise despre stilul lor de conducere, performanțele şi impactul pe care îl au asupra performanțelor şi atitudinilor celorlalți membri ai organizației. Aceste instrumente sunt puse la dispoziția colegilor. Apoi, informațiile culese sunt catalogate, sintetizate şi înapoiate subiectului pornindu-se de la presupunerea că acestea vor da la iveală o disparitate şi vor impune nevoia de schimbare. Sondajele sunt utilizate şi pentru a culege informații despre organizație- descoperirea faptului că, condițiile nu sunt optime poate crea nevoia de schimbare la nivel organizațional.

ˇ *rapoartele*. Cele mai multe sisteme de raportare presupun o orientare spre disparitate. Dacă un raport arată că performanțele au un nivel mai scăzut decât în trimestrul anterior sau sunt mai scăzute decât s-a prevăzut, disparitatea va crea energia necesară schimbării.

G. W. Dalton, unul dintre specialiştii din domeniul organizațional, a analizat cercetările efectuate asupra factorilor legați de schimbarea comportamentului, şi a descoperit existența următoarelor două condiții în momentul în care oamenii inițiază schimbarea:

ˇ *nevoia resimțită*. Oamenii nu se angajează într-un comportament de schimbare decât în situația în care se confruntă cu o nevoie de schimbare. Nevoia resimțită este o senzație de disconfort emoțional care descreşte pe măsură ce nevoia este satisfăcută. Unul dintre aspectele importante în schimbare intervine atunci când un manager simte nevoia de a îmbunătăți rezultatele, dar subalternii nu au aceeaşi nevoie. Este posibilă crearea unei nevoi care să se manifeste şi la ceilalți oameni? În trecut, managerii au încercat să îi determine pe oameni să simtă nevoia de schimbare încercând să creeze sentimente de teamă, vină, criză sau recompense-pedepse. Atunci când aceste forțe sunt puse în mişcare, nevoia este aceea de a face față condițiilor induse, şi nu aceea de a schimba comportamentul pentru a îmbunătăți performanțele. Este mai uşor de a genera o nevoie de schimbare a rezultatelor dacă managerul:

1) furnizează informații clare şi precise despre nevoia de schimbare; 2) le permite celorlalți să se implice în planificarea schimbării;

3) le permite oamenilor să experimenteze o formă de recompensare prin implicarea lor în schimbare;

ˇ *implicarea unei persoane respectate*. Alte cercetări indică faptul că oamenii vor începe să se schimbe dacă nevoia este resimțită de o persoană pe care o respectă. Nu este ceva obişnuit ca oamenii să adopte singuri un comportament de schimbare. Acest fapt este adevărat mai ales în ceea ce priveşte comportamentul organizațional. Dacă salariații ştiu că oameni importanți din organizație sprijină ideea de schimbare, ei nu vor fi refractari la această idee.

Dalton a mai descoperit şi prezența următorilor factori suplimentari în situația în care schimbarea este menținută:

ˇ *trecerea de la planuri generale la planuri particulare*. Chiar şi după începerea procesului de schimbare, este nevoie de perpetuarea comportamentului necesar schimbării. Este important ca planul de schimbare să fie clar şi precis. De obicei, planul de schimbare începe la un nivel foarte general, după cum urmează*: ÑTrebuie să comunicăm mai mult*" sau "*Este nevoie ca şedințele cu membrii conducerii să se îmbunătățească*". Astfel de planuri nu pot avea succes decât dacă sunt transpuse în etape precise de acțiune. Întâlnirile cu membrii conducerii nu se vor îmbunătăți decât dacă aceste etape sunt stabilite şi urmate cu strictețe ñ programări clare, sinteze precise, stabilirea unor responsabilități clare, obiective clare ale şedințelor. Managerii trebuie să identifice exact ceea ce trebuie făcut, de către cine şi în ce cadru temporal pentru fiecare aspect al schimbării planificate.

ˇ *creşterea respectului de sine*. Dacă oamenilor nu le este clar faptul că schimbarea va conduce la o mai bună percepție asupra propriei lor persoane, este puțin probabil ca procesul schimbării să continue. Oamenii nu resping atât ideea de schimbare, cât durerea pe care ar resimți-o în urma schimbării. De aceea, este nevoie de dovada că schimbarea va determina creşterea satisfacției individuale sau de grup, altfel procesul va fi abandonat.

˘ *trecerea de la vechile legături sociale la altele noi*. Chiar dacă oamenii încep să se schimbe, noul comportament va fi abandonat dacă nu este promovat de sistemul social. Programele de instruire managerială au uneori drept rezultat schimbări imediate care sunt întrerupte deoarece sistemul social nu sprijină schimbarea. În consecință, întreaga echipă sau, cel puțin, sistemul social apropiat ar trebui să fie implicat în eforturile de schimbare.

˘ *trecerea de la angajamentul extern la cel intern*. Oamenii pot începe să se schimbe la cererea celorlalți, dar dacă ei nu devin ataşați față de obiectivele schimbării, este puțin probabil ca noul comportament să fie continuat. Angajamentul personal apare pe măsură ce oamenii acționează conform programului de schimbare, se implică în dezvoltarea etapelor/paşilor acțiunii şi ajung să creadă că schimbarea le aparține.

Un aspect important al implementării unui plan de schimbare îl reprezintă stăpânirea anxietății rezultate, mai ales atunci când schimbarea determină la început scăderea productivității. L. Coch şi J. R. P. French au descoperit că, chiar şi în cele mai bune condiții de schimbare, producția scade atunci când muncitorilor li se cere să înceapă o muncă nouă, necunoscută. De obicei, această scădere a nivelului performanței este însoțită de o creştere a anxietății celor care încep programul de schimbare (figura nr. 23).

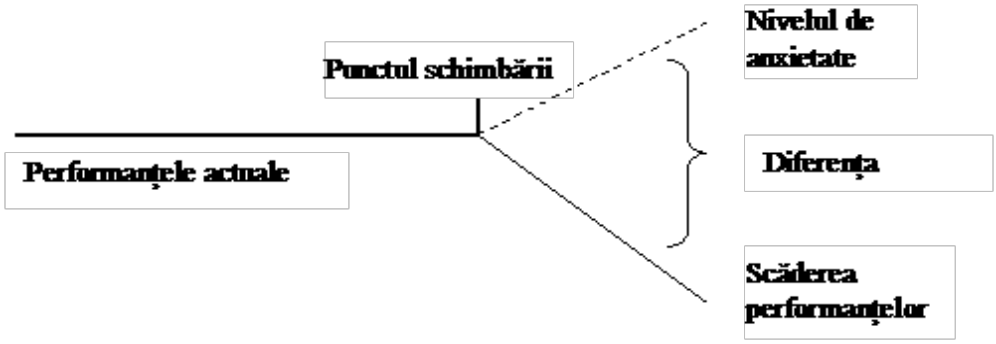

Figura nr. 23 - Diferența de anxietate în schimbare

În punctul anxietății maxime şi a performanței scăzute, există o dorință puternică de a anula întregul efort de schimbare şi de a reveni la stadiul inițial. În acest punct, chiar dacă stadiul inițial era intolerabil, acum pare mai bun decât noile condiții. Uneori trebuie să se renunțe la un program de schimbare deoarece este conceput greşit. Dar dacă planul s-a bazat pe informații, cei implicați au ales schimbarea, planurile au fost bine gândite, iar oamenii sunt ataşați față de ele, atunci principala problemă o reprezintă managementul anxietății, nu schimbarea. Studiul Coch-French a ajuns la concluzia că este nevoie de aproximativ două săptămâni pentru creşterea nivelului performanțelor celor cu abilități tehnice, în timp ce în alte domenii poate fi nevoie de mai multe luni pentru ca îmbunătățirea să fie vizibilă.

Oamenii fac cel mai bine față anxietății vorbind sincer despre preocupările lor, analizându-şi progresele şi planurile, şi făcând modificările necesare. Nimeni nu poate garanta succesul unui program de schimbare. Elementele de risc, surpriză şi eşec sunt întotdeauna prezente. Un manager planifică schimbarea pentru că acțiunea pare a fi o variantă mai bună decât lipsa sa. Dacă planul este bine conceput, inițiat şi pus în aplicare, şansele de succes sunt mai mari decât deteriorarea situației din cauza inacțiunii.

SELECTAREA UNEI INTERVENȚII DE SCHIMBARE/ UNUI PLAN DE ACȚIUNE

Este posibil ca pentru orice problemă, chiar pentru una diagnosticată precis, să poată fi implementate mai multe planuri de acțiune. Pentru a decide ce acțiune de schimbare trebuie să aleagă dintre variantele posibile, managerul trebuie să țină cont de:

1. cauza problemei. Dacă există o singură cauză, este important ca planul de schimbare să o vizeze.

2. constrângerile de timp. Unele acțiuni de schimbare cer prea mult timp pentru a fi demarate sau pot dura prea mult. Pentru unele probleme, este esențial să se acționeze imediat, şi nu să se aştepte până când oamenii vor fi mai puțin ocupați sau alți factori vor fi mai favorabili. Acțiunile care pot fi demarate cât mai rapid pot fi cele mai eficace.

3. resursele financiare. Unele planuri de schimbare pot fi considerate ca având un grad sporit de eficacitate, dar costurile pe care le implică pot face imposibilă implementarea lor în condițiile bugetului existent. Managerii trebuie să țină în permanență cont de realitățile financiare.

4. sprijinul din partea oamenilor cheie. Deoarece faptele arată că procesul schimbării este demarat atunci când este sprijinit de persoane importante, şi este continuat atunci când este sprijinit de un sistem social, un criteriu de selectare important îl reprezintă sprijinul de care se bucură fiecare variantă de acțiune.

Dacă limitele impuse de timp şi de resursele disponibile sunt elemente importante în alegerea tipului de intervenție, este necesară stabilirea nivelului la care trebuie să se intervină la nivel individual sau de sistem. De obicei, orientarea spre modificarea comportamentului sau performanțelor individuale reprezintă o variantă de producere a schimbării care cere timp şi conduce la costuri ridicate.

De exemplu, cum poate inița o universitate un program de eliminare a copiatului? Motivele pentru care studenții copiază sunt, pe de o parte, nevoia de a lua note mari pentru a împlini aşteptările părinților şi ale prietenilor şi, pe de altă parte, obținerea unui avantaj concurențial în întrecerea pentru un post sau pentru admiterea la cursuri postuniversitare. O presiune asupra studenților care copiază o reprezintă şi ideea că toți ceilalți copiază. Cum poate înfăptui o universitate un plan de acțiune menit să elimine copiatul? La nivel individual, o metodă este identificarea fiecărui student care copiază şi implicarea lui într-un program de consiliere ñ proces lung şi complicat. Intervenția la nivel de grup ar putea fi mai eficientă ñ un tip de consiliere de grup pentru stabilirea de noi reguli pentru comportamentul de grup. Altă posibilitate o reprezintă creşterea controlului asupra studenților ñ examene alternative, monitorizare, aşezarea lor la distanță unii de alții. O altă abordare constă în schimbarea întregii politici sau a programului care prevede modalitățile de testare şi notare.

Fiecare din variantele anterior prezentate ridică anumite probleme şi oferă posibilități diferite. Dacă sunt eliminate notele în sensul obişnuit al cuvântului, nu mai există nevoia de a copia; posibilitățile de a copia sunt de asemenea serios reduse prin trecerea de la examenele scrise la cele orale. Modul de aşezare a studenților la examen şi supravegherea lor poate fi modificat uşor, însă motivele pentru a copia există încă, şi asemenea schimbări vor determina probabil crearea de noi metode de copiere. Schimbarea politicii administrative generale cu privire la notare va reduce fără îndoială copierea, dar o asemenea schimbare este puțin probabil că va fi fezabilă date fiind realitățile politicilor universitare. Aceste aspecte sunt importante indiferent de varianta aleasă.

În general, intervențiile la nivel individual necesită mai mult timp şi mai multe resurse decât modificările aspectelor mai ample ale întregului sistem. În orice caz, programele orientate spre modificarea comportamentului individual sunt de obicei mai uşor acceptate de cei care administrează o organizație. Acest fapt rezultă în demararea de programe de schimbare la nivel individual care produc de obicei rezultate globale slabe. Unii indivizi se pot schimba, dar ansamblul factorilor legați de problema copiatului rămân nemodificați.

Un alt aspect semnificativ în alegerea intervenției la nivelul unei părți a sistemului se referă la reacția pe care ceilalți membri ai întregului sistem o au față de schimbare (efectul de răspândire).

Se poate anticipa corect faptul că unele intervenții au un impact local şi un efect de răspândire redus sau nul asupra celorlalte părți ale sistemului. Alte intervenții pot avea un efect de răspândire mai mare, care poate fi anticipat. Totuşi, unele intervenții sunt însă imprevizibile. Unele intervenții sunt respinse din cauza efectelor de răspândire negative anticipate, în timp ce altele sunt respinse datorită faptului că nu au suficient efect potențial de răspândire pozitiv.

Efectele de răspândire pot apărea atât în cadrul sistemelor formale, cât şi al celor informale. Schimbarea nu este produsă într-un vid- oamenii vorbesc. Managerii ar trebui să anticipeze efectele de răspândire şi să se asigure de faptul că, cei care vor fi afectați înțeleg schimbarea şi o sprijină înainte de a depune efortul de schimbare.

Conceptul de *stakeholders* (părți interesate; deținători de interes) a fost lansat cu referire la efectul de răspândire. *Stakeholders* sunt toți cei care pot afecta sau pot fi afectați de deciziile organizaționale. Cercetările în acest domeniu s-au axat pe analizarea *stakeholders* în raport cu anumite strategii de schimbare. Pentru anumite decizii specifice, un manager ar trebui să se întrebe nu numai cine este afectat, dar şi cui dintre cei afectați îi pasă mai mult de schimbare, cine are puterea de a promova sau de a obstrucționa procesul de schimbare, şi cine i-ar putea influența pe cei situații în poziții de putere (R. L. Keele, K. Buckner şi S. Bushell). Este important ca managerii să nu facă presupuneri atunci când vine vorba de sprijinul sau obiecțiile *stakeholders*. Aceştia trebuie informați în legătură cu procesul schimbării şi trebuie aflat cum îl percep- s*takeholders* pot fi refractari față de schimbare numai din cauza faptului că nu au fost consultați înainte ca schimbarea să demareze.

ÎNTĂRIREA INTERVENȚIEI

Un factor important în obținerea de rezultate pozitive ca urmare a unei intervenții efectuate îl reprezintă întărirea venită din partea celorlalte componente ale sistemului (întărirea intervenției). Majoritatea oamenilor care a fost implicată într-un program de instruire a trecut prin experiența nefericită de a descoperi că programul, aparent reuşit, nu a fost aplicat în nici un fel la locul de muncă. Faptele arată că acele comportamente pe care se pune accent în programele de instruire nu sunt acceptate şi sprijinite de către colegii din sistemul social şi nici recunoscute şi recompensate în cadrul sistemului administrativ. Ar trebui ca un individ să fie idealist, prost sau naiv să persiste într-un comportament care nu este nici acceptat şi nici recompensat de către organizație. Adesea, intervențiile sunt planificate şi implementate fără a se ține seama de importanța introducerii în planul de schimbare a întăririi de care este nevoie din partea celorlalte componente ale sistemului, care trebuie să sprijine şi să susțină noile acțiuni.

Numeroase organizații se entuziasmează în fața creării de echipe, îmbogățirii posturilor sau managementului bazat pe obiective şi încep noile activități. Totuşi, pe măsură ce se desfăşoară procesele obişnuite, managerul care se implică în activitatea de creare de echipe descoperă însă uneori că eforturile nu îi sunt recunoscute şi recompensate. Şeful lui nu îl întreabă nimic despre respectiva activitate, iar succesul acesteia nu este reflectat în creşteri salariale sau promovări. Practica creării de echipe a demonstrat că managerii se implică în această activitate cu o mai mare angajare dacă se simt sprijiniți şi recompensați de ceilalți membri ai organizației.

Experții în managementul schimbării sunt preocupați să cerceteze dacă se încearcă schimbarea culturii organizaționale sau doar a unor părți ale sistemului. Orientarea încercării de a schimba un aspect al sistemului sau un aspect al culturii nu reprezintă un punct de interes doar pentru teoreticieni, ci şi pentru practicieni. Dacă un nou director executiv numit pe un post influent simte că unele lucruri sunt greşite în organizație ñ oamenii nu sunt loiali organizației, există o slabă preocupare față de calitate, oamenii se manipulează unii pe alții pentru a obține avantaje personale sau departamentale, iar mijloacelor de comunicare în masă le sunt oferite doar jumătăți de adevăr, care să asigure o imagine publică pozitivă ñ şi dacă el doreşte să modifice aceste valori şi credințe fundamentale, va avea trebui să se preocupe de aspectul dificil al schimbării culturale. O schimbare a sistemelor sau o schimbare a structurii organizaționale reprezintă un aspect diferit de cel al schimbării culturale. De exemplu, o firmă poate iniția reproiectarea structurii sale organizaționale în scopul exploatării mai eficiente a oportunităților pieței pe care acționează.

Există o întrepătrundere a conceptelor *cultură* şi *sistem*. Procesul de rezolvare a problemelor în colaborare combină atât elemente culturale, cât şi de sistem. Organizația încorporează în mod formal deține valoarea culturală a colaborării, în timp ce utilizează un număr de programe, care sunt schimbări de sistem, pentru atingerea rezultatului. Din punct de vedere conceptual, cultura şi sistemul nu au fost suficient de bine analizate astfel încât să facă posibilă operarea unor distincții clare, după cum urmează:

a) sistemele reflectă cultura. Numeroase aspecte ale sistemelor organizației (social, tehnic şi administrativ) reflectă convingerile culturale mai adânci;

b) schimbările culturale afectează sistemele. Dacă un manager care nu ține şedințe şi ia, mai ales, decizii autoritare învață printr-un anumit proces intuitiv cum să conducă şedințele şi să îşi implice subalternii în planificarea şi adoptarea de decizii în grup, se va schimba sistemul social sau cultura? Poate amândouă ñ s-ar putea ca managerul să aibă o idee personală despre valoarea oamenilor şi despre nevoia implicării şi dezvoltării lor, dar să nu ştie cum să o pună în practică. Programul de instruire managerială referitor la conducerea şedințelor îi poate permite acestui manager să schimbe sistemul social şi să îşi exprime credințele sale fundamentale. Managerul îşi poate modifica o credință fundamentală despre oameni, schimbându-şi apoi modul în care desfăşoară şedințele. prin urmare, o schimbare a culturii poate determina astfel o modificare a sistemului social.

Majoritatea schimbărilor organizaționale curente reprezintă schimbări de sistem şi nu schimbări ale culturii. Numeroase intervenții de schimbare izvorăsc din problemele observate datorită unor disfuncționalități ale sistemului. Ciclul în şapte paşi al schimbării reprezintă încă un model potrivit de schimbare a sistemelor organizaționale.

Culegerea şi analiza informațiilor permit managerului să identifice momentul în care subsistemele funcționează în mod necorespunzător şi să înceapă să sugereze tipul de acțiune care trebuie urmat. Schimbarea culturii presupune implicarea într-o acțiune care vizează schimbarea credințelor, valorilor şi perspectivelor fundamentale.

Nu este clar dacă schimbarea culturii organizaționale este un drum cu două sensuri. Nu se ştie dacă credințele fundamentale dintr-o organizație pot fi modificate pornind de la schimbări ale sistemului şi trecând apoi la schimbarea culturii. Cercetările întreprinse arată că dacă fundamentele culturii organizaționale sunt schimbate, se vor schimba şi aspectele externe, dar nu este clar dacă prin schimbarea sistemelor externe poate fi modificată esența culturii. Cea mai bună dovadă a schimbării culturii o reprezintă schimbarea semnificativă a liderilor cheie ai organizației.

Un studiu efectuat asupra schimbării culturii a evidențiat principalele condiții în care are loc această schimbare (W. G. Dryer şi G. Dyer). Figura nr. 24 prezintă cei şase paşi ai ciclului evoluției culturale. Acest model de schimbare culturală sugerează că schimbările culturii unei organizații în timpul unei crize apar în legătură cu subminarea bazei de putere a leadership-ului organizațional. Noul leadership încearcă să rezolve criza şi, după o perioadă de conflict, devine noua elită culturală a organizației după ce şi-a demonstrat abilitatea de a rezolva criza. De regulă, ‘‘vechea gardăî este epurată în timpul procesului schimbării. Noii lideri trebuie să întărească această nouă cultură cu simboluri, credințe şi structuri care să le sprijină sistemul de valori.

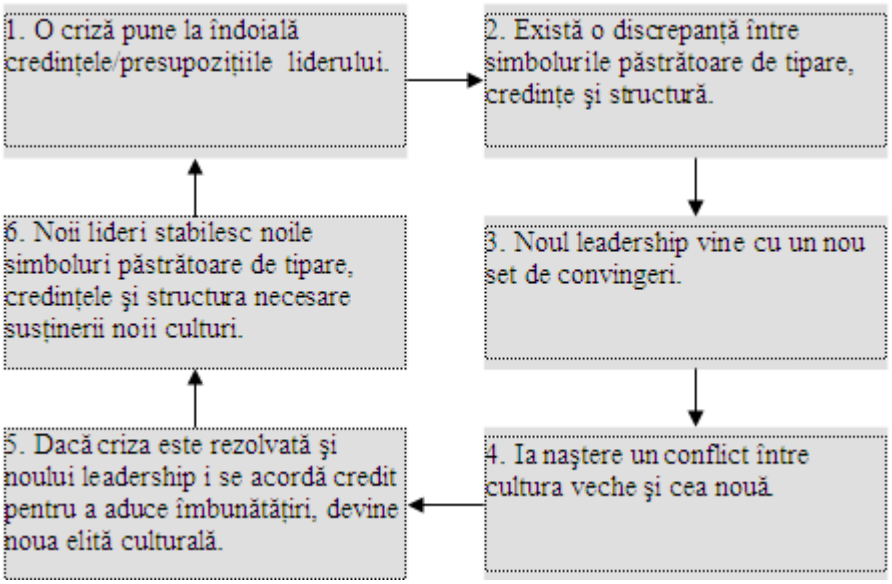
1. O criză pune la îndoială credințele/presupozițiile liderului.
2. Există o discrepanță între simbolurile păstrătoare de tipare, credințe şi structură.
3. Noul leadership vine cu un nou set de convingeri.
4. Ia naştere un conflict între cultura veche şi cea nouă.
5. Dacă criza este rezolvată şi noului leadership i se acordă credit pentru a aduce îmbunătățiri, devine noua elită culturală.
6. Noii lideri stabilesc noile simboluri păstrătoare de tipare, credințele şi structura necesare susținerii noii culturi.

Figura nr. 24 - Ciclul evoluției culturale

În timp ce ciclul schimbării organizaționale evidențiază o serie de paşi ce pot fi urmați pentru a produce schimbarea, paşii ciclului schimbării culturale nu sunt uşor de controlat de către manager, deoarece procesul este de obicei unul revoluționar, fiind caracterizat de conflicte.

Schimbări majore în cultura organizațională apar adesea pentru a face organizația mai adaptabilă la noile condiții ale mediului său. Asemenea schimbări revoluționare nu sunt însă uşor de programat, iar rezultatele finale sunt greu de determinat. Deşi selecția unor noi lideri este o etapă a ciclului care poate fi ‘‘condusăî, procesul este plin de incertitudine.

Există o serie de diferențe semnificative între schimbarea culturală şi schimbarea sistemului. Dintre acestea merită evidențiate următoarele:

a) Schimbare de sistem

1. orientată spre problemă;

2. mai uşor de controlat;

3. implicată în schimbări progresive ale sistemelor;

4. orientată spre îmbunătățirea rezultatelor măsurabile ale organizației;

5. diagnosticarea implică descoperirea ‘‘nepotrivirilorî existente între sisteme;

6. schimbarea leadership-ului nu este esențială.

b) Schimbarea culturii

1. orientată către valori;

2. în mare măsură necontrolabilă;

3. preocupată de transformarea credințelor fundamentale;

4. orientată spre calitatea vieții dintr-o organizație; progresul este greu de măsurat;

5. diagnosticul implică preocuparea pentru examinarea efectelor disfuncționale ale credințelor fundamentale;

6. schimbarea leadership-ului este esențială.

Schimbarea sistemului urmăreşte diagnosticarea problemelor care rezultă din disfuncționalitățile existente din şi între sisteme. După diagnosticarea problemei, sunt urmați o serie de paşi progresivi pentru *alinierea* sistemelor şi rezolvarea problemei. În general, schimbarea leadership-ului nu este necesară în această abordare sistemică.

Schimbarea culturii este însă orientată către valori ñ efortul de schimbare este orientat către socializarea indivizilor pentru a-i determina să adopte noile valori şi concepții în aşa fel încât să se comporte în mod corespunzător, îmbunătățind astfel calitatea vieții în cadrul organizației. Asemenea schimbări sunt considerate necesare atunci când actualele credințe fundamentale conduc la efecte negative. Procesul de schimbare implică crize şi conflicte majore şi de obicei nu este previzibil. Schimbarea leadership-ului nu este direcționată doar spre îmbunătățirea rezultatelor, ci şi spre a-i determina pe oameni să se comporte în concordanță cu perspectivele, valorile şi convingerile considerate ‘‘corecteî.

Studiile efectuate asupra schimbării culturii descriu crizele, tranzițiile leadership-ului şi luptele pentru putere care însoțesc această schimbare. Ele subliniază caracterul revoluționar al procesului de schimbare culturală şi dificultatea controlului său.

ETICA SCHIMBĂRII

Înainte de a încerca să îi determine pe alții să îşi modifice comportamentul sau performanțele, managerul ar trebui să analizeze câteva aspecte etice. Probabil întrebarea fundamentală cu privire

la etică este următoarea: ‘‘*Are cineva dreptul să încerce să schimbe comportamentul unei alte persoane?*’’. În trecut sindicatele erau refractare față de eforturile depuse de manageri pentru a îmbunătăți rezultatele muncitorilor, dacă aceştia din urmă nu aveau nici un câştig în urma acestei schimbări. Aspectul moral implică analiza drepturilor în relația dintre conducere şi muncitori. Are conducerea dreptul de a crea condiții care să conducă la creşterea productivității muncitorilor? Au muncitorii dreptul de a se opune eforturilor menite să îi facă mai productivi? Această problemă a ‘‘ drepturilorî se află în centrul disputelor muncitori-conducere de multă vreme şi nu s-a ajuns încă la un rezultat universal acceptat.

În general, cei care au încercat să îmbunătățească performanțele muncitorilor au căzut de acord că dacă sunt îndeplinite următoarele condiții, conducerea are dreptul etic de a încerca şi de a obține o modificare a performanțelor:

1. oamenii implicați în schimbare înțeleg ceea ce li se cere şi sunt liberi să aleagă între a participa sau nu la planul de schimbare;
2. toate informațiile relevante despre deciziile şi acțiunile specifice planului de schimbare sunt împărtăşite tuturor celor interesați;
3. persoanele implicate în procesul schimbării care descoperă că planul nu funcționează aşa cum se dorea au dreptul de a renunța să mai depună eforturi pentru schimbare.

Trebuie subliniat faptul că anumite tipuri de schimbare sunt acceptate de toată lumea. Dacă muncitorilor le este impusă o politică restrictivă care le afectează în mod negativ munca şi conducerea schimbă această politică, nimeni nu se va împotrivi acestei schimbări. O schimbare care are toate şansele să nu fie acceptată este aceea care vizează creşterea productivității muncitorilor cu 10%, fără a oferi nici un tip de recompense muncitorilor.

Manipularea are de obicei o conotație negativă, imorală. De obicei, atunci când oamenii se simt manipulați acesta este rezultatul punerii lor într-o situație în care acționează fără a primi toate informațiile şi află ulterior acest lucru.

De exemplu, dacă se doreşte ca muncitorii să lucreze în schimburi de zece ore, patru zile pe săptămână şi li se descriu doar consecințele pozitive ale unei astfel de schimbări, fără a li se prezenta efectele negative, muncitorii se vor simți manipulați. În general, manipularea reprezintă folosirea informațiilor de către una dintre părțile implicate, în propriul interes. Dacă managerii ascund informații sau le distorsionează în aşa fel încât muncitorii adoptă decizii pe baza unor informații incomplete sau greşite, aceştia din urmă se vor simți manipulați. Conducerea poate evita să fie etichetată ca manipulativă prin împărtăşirea de informații precise angajaților, acordând şi celorlalți dreptul de a participa la luarea deciziilor care îi afectează.

Întrebări recapitulative

1. Care este diferența dintre schimbarea planificată şi schimbarea neplanificată?
2. Care sunt cele trei condiții necesare pentru succesul unui plan de schimbare?
3. Care sunt cele mai precise informații?
4. Enumerați câteva dintre obstacolele întâmpinate în încercarea de a obține informații primare.
5. Care sunt câteva dintre problemele care determină imprecizia datelor din surse secundare?

6. De ce este importantă reformularea unei probleme după ce au fost culese şi analizate informațiile?
7. În cadrul căror sisteme organizaționale apar probleme?
8. De ce se consideră că determinarea modului în care va fi măsurat eşecul/succesul reprezintă o parte importantă a implementării unei acțiuni de schimbare?
9. Ce factori sunt avuți în vedere atunci când acțiunea de schimbare este orientată către modificarea comportamentului unui individ?
10. Care este diferența dintre grup şi colectivitate?
11. Care sunt cele trei strategii de producere a schimbării în cadrul modelului analizei câmpului de forțe?
12. Enumerați cei şase paşi ai rezolvării problemelor din analiza câmpului de forțe.
13. Ce au descoperit Coch şi French în studiul lor?
14. Cum fac față oamenii stării de anxietate în situațiile de schimbare?
15. Care este presupoziția fundamentală de la care se pleacă în toate modelele de disparitate?
16. Enumerați patru moduri diferite de a crea conştiința disparității.
17. Explicați condițiile de care este nevoie pentru a iniția şi menține schimbarea în accepțiunea lui Dalton.
18. Ce factori sunt luați în considerare în alegerea unor planuri de schimbare alternative?
19. Ce cauzează efectul de răspândire?
20. Enumerați câteva dintre diferențele existente între schimbările culturale şi schimbările de sistem.
21. În ce condiții se consideră că managementul are dreptul moral de a încerca să obțină o schimbare a performanțelor angajaților?
22. De ce este important consensul în termenii definirii problemelor?
23. Enumerați câteva din problemele inerente utilizării analizei câmpului de forțe pentru obținerea schimbărilor în obiceiurile de muncă ale angajaților. De ce s-ar putea simți manipulați aceştia?
24. Cum leagă modelul lui Dalton diferitele modele de disparitate folosite pentru a crea o dorință de schimbare?
25. Cum ar trebui să fie utilizat efectul de răspândire în acțiunile de schimbare planificată?
26. Cum ați măsura eficacitatea acțiunilor de schimbare pentru a produce următoarele valori culturale: (a) relații muncitori-conducere mai bune; (b) ataşament mai mare față de calitate; (c) creşterea eficacității comunicării; (d) relații cu consumatorii mai bune?
27. De ce se afirmă că schimbările culturale sunt adesea legate de noul leadership?
28. Ce se câştigă şi ce se pierde în decizia de a înfăptui o acțiune de schimbare la nivel de grup şi nu la nivel individual?

Leadership

Obiective

* Discutarea schimbărilor survenite în cadrul organizațiilor şi în practicile manageriale datorită

dezvoltării teoriilor moderne privind managementul

* Identificarea contribuției diferitelor şcoli la dezvoltarea gândirii manageriale

* Descrierea managerului din punctul de vedere al funcțiilor, rolurilor şi abilităților

* Înțelegerea cauzelor pentru care teoriile şi practicile manageriale s-au modificat de-a lungul timpului

* Înțelegerea motivelor pentru care principiile lui Fayol nu mai sunt valabile în toate situațiile în prezent

* Descrierea naturii unui sistem deschis

* Înțelegerea leadership-ului ca parte a rolului unui manager

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit şi cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în propriile forțe şi generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți şi găsesc munca mai interesantă. Leadership-ul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

Leadership-ul reprezintă un atribut al managerului care intrigă, uimeşte, dar şi nedumereşte în acelaşi timp. Doi dintre cei mai cunoscuți teoreticieni ai managementului şi ai ştiințelor comportamentale, scriau următoarele:

ìObiectivul nostru (în studierea a 60 de manageri executivi) a fost acela de a găsi oameni cu abilități de leadership, nu doar managerii buni ñ lideri adevărați care imprimă cultură, care sunt arhitecții sociali ai acestor organizații şi care creează şi mențin valori. Liderii sunt oameni care fac lucrurile care trebuie; managerii sunt oameni care fac lucrurile cum trebuie. Ambele roluri sunt esențiale, dar profund diferite.''

În acelaşi sens, T. Peters şi N. Austin făceau astfel referire la revoluția care se desfăşoară în domeniul managementului:

''*Conceptul de leadership este crucial pentru această revoluție- atât de crucial încât credem că că ar trebui să se renunțe la cuvântul management.*î

Unii specialişti din domeniu consideră că manager şi lider sunt termeni sinonimi şi îi folosesc în mod alternativ. Însă, leadership-ul şi managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oameni să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare şi orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. În ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenție orientării managerilor spre obținerea de rezultate mai bune în leadership.

Leadership-ul reprezintă o caracteristică pe care toate organizațiile doresc să o regăsească la managerii lor. Liderii:

Ř sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora;

Ř inspiră încredere şi au încredere în ei înşişi;

Ř au suficientă experiență pentru a privi greşelile drept o altă distragere de la drumul către succes;

Ř îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți şi mai încrezători în ei înşişi, găsind astfel munca mai interesantă şi mai provocatoare.

De-a lungul timpului, au fost enunțate o serie de teorii pentru a explica modul în care ia naştere leadership-ul, punându-se problema dacă liderii au calități înnăscute sau devenirea lor este influențată de un factot situațional. Unii specialişti consideră că leadership-ul este rezultatul carismei, în timp ce alții susțin că leadership-ul reprezintă suma comportamen-telor care pot fi deprinse/învățate.

Cercetătorii au descoperit că liderii de succes acordă:

§ o mai mare importanță anumitor activități de conducere precum planificarea sau instruirea oamenilor;

§ mai multă încredere subalternilor, fiind mai puternic orientați către oameni.

Deşi unele abilități din leadership pot fi deprinse, este sortită eşecului încercarea de a-i instrui pe cei care nu consideră că au o nevoie de a-şi îmbunătăți aceste abilități.

CARACTERISTICILE UNUI LIDER

Problematica complexă a leadership-ului reprezintă un punct de interes de câteva decenii, specialiştii fiind interesați să afle cine sunt cei care au capacitatea de a-şi imprima viziunea lor organizațiilor şi de a influența activități importante ale acestora, şi dacă aceste calități sunt naturale sau pot fi dezvoltate. Pentru identificarea caracteristicilor liderilor au fost analizați mari conducători, dar încă nu au putut fi descoperite tipare în care să se încadreze toți cei care au calități de lider.

Într-una din cercetările sale, W. Bennis a intervievat 60 de lideri ai unor corporații importante, având o vârstă medie de 56 de ani. Din acest eşantion, 48 erau bărbați albi, numai 6 erau femei şi 6 bărbați negri. Toți erau căsătoriți, la prima căsnicie, şi erau susținători ai instituției familiei. Bennis a descoperit existența a patru competențe comune tuturor celor intervievați, respectiv:

Ź managementul atenției;

Ź managementul semnificației;

Ź managementul încrederii;

Ź managementul propriei persoane.

Managementul atenției se referă la capacitatea liderului de:

§ a atrage oamenii prin crearea unei viziuni;

§ a comunica această viziune celorlalți;

§ a-i determina pe oameni, prin puterea propriului exemplu, să încerce să împlinească împreună această viziune.

Managementul semnificației reprezintă capacitatea liderului de a le comunica celorlalți propria viziune în aşa fel încât aceştia să poată înțelege semnificația obiectivelor, direcțiilor sau aspectelor pe care aceasta le implică. Liderii au abilitatea de a integra fapte, concepte şi anecdote în semnificații pe care alții le înțeleg cu uşurință.

Managementul încrederii se referă la capacitatea liderilor de a inspira încredere celorlalți. Un element fundamental al construirii încrederii îl reprezintă soliditatea, trăinicia şi consistența acestui sentiment. Oamenilor le place să urmeze lideri pe care se pot baza, chiar dacă nu le împărtăşesc punctele de vedere, şi nu lideri cu care sunt de acord, dar care îşi schimbă poziția. Încrederea are în vedere şi capacitatea liderului de a-şi respecta cuvântul dat, de a păstra secretul confidențelor încredințate şi de a menține sistemul de valori instituit.

Managementul propriei persoane porneşte de la concepția potrivit căreia liderii eficienți se înțeleg pe ei înşişi (îşi cunosc punctele tari şi punctele slabe) şi acționează în limitele capacităților lor. Datorită acestui fapt, liderii au încredere în propria persoană şi nu privesc greşelile drept eşecuri.

În opinia lui Bennis, în prezența liderilor, oamenii:

ú se simt importanți;

ú se simt competenți şi au încredere în ei înşişi;

ú se simt parte a unui întreg, a unei echipe;

ú consideră munca drept o provocare interesantă.

În trecut, studiul leadership-ului a fost dominat de patru abordări principale. În opinia lui C.G.Browne şi T.S. Coltor se disting:

ˇ teoria omului mare;

ˇ abordarea situațională;

ˇ abordarea liderului carismatic;

ˇ abordarea comportamentală.

Teoria omului mare reprezintă o abordare a leadership-ului bazată pe presupoziția conform căreia unii oameni s-au născut pentru a conduce sau că liderii apar în anumite momente istorice prielnice, atunci când evenimentele fac posibilă plasarea lor în poziții de conducere. De aici, ia naştere

următoarea întrebare: istoria creează lideri sau liderii creează istoria ? Exemplele sunt numeroase, precum V. I. Lenin sau A. Hitler.

Abordarea situațională, spre deosebire de teoria omului mare, consideră că cerințele situației determină cine va conduce. Unind cele două abordări, reiese că liderul este acea persoană înzestrată cu atribute care îi permit să profite de apariția unei anumite situații. De exemplu, I. Gandhi.

Abordarea liderului carismatic este asemănătoare teoriei omului mare, bazându-se pe ideea că anumiți oameni sunt înzestrați cu unele atribute deosebite- chiar selectate de intervenția Divinității- astfel încât ceilalți îi urmează. De exemplu, Moise sau Isus Hristos. În perioada modernă, conceptul de carismă este legat mai mult de atributele de personalitate, precum: farmec, clarviziune, entuziasm, energie şi inteligență. şi mai puțin de grația divină. Exemplele sunt numeroase, precum J.F. Kennedy sau R. Reagan.

Abordarea comportamentală a fost des folosită în cercetarea leadership-ului, pornind de la încercarea de a observa:

§ ce fac liderii eficienți;

§ ce funcții îndeplinesc ei pentru a asigura atingerea obiectivelor;

§ cum îi motivează pe ceilalți.

Astfel, accentul nu mai cade pe caracteristicile personale, ci pe comportamentele adoptate de lideri în desfăşurarea unor activități, acțiuni sau funcții. Avantajul acestei abordări este acela că sunt considerate drept irelevante caracteristicile înnăscute, fiind în schimb importante comportamentele observabile. Prin urmare, dacă poate fi identificat comportamentul care asigură eficiența în leadership, atunci acesta poate fi învățat, iar dacă este nevoie de calități înnăscute, atunci vor fi selectați oamenii care le posedă, instruirea devenind irelevantă.

CERCETAREA COMPORTAMENTULUI LIDERILOR/MANAGERILOR

Dintr-o perspectivă comportamentală, cercetătorii selectează 2 grupe de lucru cu grade diferite de productivitate şi cu stări diferite de spirit. Apoi, cercetătorii le cer muncitorilor să descrie ceea ce fac şi ceea ce nu fac liderii lor. Rezultatele obținute sunt comparate în vederea evidențierii unor deosebiri de comportament între liderii celor două grupe.

În anii 1960, doi cercetători americani de la Universitatea Michigan, R.L. Kahn şi D. Katz au identificat caracteristicile unui manager eficient (în acea perioadă era în vogă termenul de “ managerî):

ˇ îşi petrece mai mult timp planificând, discutând cu subalternii şi instruindu-i, rezolvând problemele interpersonale ale posturilor lor şi informându-i pe oameni în legătură cu munca lor în cadrul companiei;

ˇ oferă mai multă libertate subalternilor şi se bazează pe delegare. Managerii de pe nivelele inferioare sunt influenţaţi de managerii de pe nivelele superioare, iar managerii care sunt controlaţi îndeaproape de şefii lor au tendinţa de a-şi controla, la rândul lor, îndeaproape subalternii;

ˇ este perceput de către subalterni ca fiind interesat de ei, încercând să îi înţeleagă şi să îi ţină la curent cu privire la nivelul performanţelor lor;

ˇ determină creşterea productivităţii şi a moralului, determinându-i pe angajaţi să se implice mai mult în activităţile lor. Productivitatea şi mândria de a aparţine unui anumit grup sunt probabil variabile dependente, creşterea uneia dintre ele determinând creşterea celeilalte. Rezultatul este întărirea coeziunii echipei.

Un alt studiu realizat de J. Hall a analizat datele oferite de o anchetă realizată pe un eşantion de peste 11.000 de manageri dintr-un mare număr de organizaţii, de pe diferite nivele ierarhice şi în diferite situaţii. Eşantionul studiat a fost împărţit în funcţie de realizările obţinute de manageri (înalte, medii şi scăzute). Managerii care obţin performanţe ridicate:

1. utilizează într-o mare măsură practicile managementului participativ, spre deosebire de managerii cu realizări scăzute care le utilizează doar într-o foarte mică măsură;

2. sunt recunoscuţi ca posesori de competenţe interpersonale dezvoltate şi sunt descrişi ca fiind deschişi în comunicare şi dornici să experimenteze noi idei şi concepte cu subalternii;

3. se concentrează pe crearea de provocări şi pe oferirea de responsabilităţi mai mari subalternilor. Pentru a-i motiva pe alţii, managerii cu realizări scăzute folosesc de obicei aspecte legate de securitate;

4. sunt cotaţi de către subalterni ca fiind puternic orientaţi spre sarcini şi spre relaţii. Cei cu realizări medii nu au aceste caracteristici. Orientarea puternică spre sarcini indică faptul că eforturile sunt direcţionate spre activităţile care produc rezultate ñ planificare, atribuirea de responsabilităţi şi stabilirea de obiective. Orientarea puternică spre stabilirea de relaţii indică faptul că managerul le permite subalternilor să influenţeze activităţile de muncă şi este dispus să permită participarea subalternilor la procesele de planificare, stabilire de obiective şi adoptare de decizii.

Teoreticienii managementului au creat modele manageriale pentru a prezenta rezultatele cercetărilor în aşa fel încât să le simplifice şi să le facă mai uşor de utilizat. Aceste modele utilizează termeni ca management eficace sau leadership eficace ca termeni aproape sinonimi.

D. McGregor a împărţit comportamentul managerial în comportament eficace şi comportament ineficace. Managerii eficace au o teorie a managementului (Teoria Y), în timp ce managerii ineficace au o teorie diferită (Teoria X).

McGregor a sugerat că liderii care adoptă premisele Teoriei X folosesc în grad ridicat controlul asupra subalternilor, nu pun accent pe implicarea acestora şi manifestă o slabă preocupare faţă de creşterea şi dezvoltarea angajaţilor. În opoziţie, managerii care pleacă de la premisele Teoriei Y acordă oamenilor mai multă responsabilitate, îi implică în stabilirea obiectivelor şi în luarea de decizii, şi manifestă o puternică preocupare faţă de dezvoltarea angajaţilor. Presupoziţiile care stau la baza celor două teorii sunt următoarele:

Teoria X:

1. Oamenii au o aversiune naturală față de muncă şi o evită pe cât posibil.

2. Pentru a fi determinați să producă, oamenii trebuie să fie constrânşi, controlați, direcționați şi amenințați.

3. Oamenii preferă să fie direcționați în activitățile lor, doresc să evite asumarea responsabilității, au ambiții limitate şi sunt preocupați în primul rând de siguranța propriei persoane.

Teoria Y:

1. Munca este la fel de naturală ca şi jocul sau odihna ñ oamenii nu manifestă aversiune inerentă față de muncă.

2. Controlul extern şi amenințările nu reprezintă singurele modalități de influențare a comportamentului.

3. Ataşamentul față de obiective este în funcție de recompensele asociate cu atingerea lor. Satisfacția de sine este cea mai importantă dintre aceste recompense şi poate fi obținută prin muncă în cadrul organizației.

4. Oamenii, în condițiile potrivite, învață nu numai să accepte, dar şi să caute să îşi asume mai multă responsabilitate.

5. Capacitatea de a-şi manifesta într-o măsură ridicată imaginația, ingeniozitatea şi creativitatea în rezolvarea problemelor organizaționale este larg distribuită în rândul populației.

Unii manageri care acceptă noțiunile lui McGregor au înțeles că el afirmă că liderul nu trebuie să îşi exercite niciodată autoritatea şi că oamenii vor lucra din greu dacă vor fi tratați corect. În realitate, ceea ce spune McGregor este că ‘‘*premisele Teoriei Y nu neagă utilitatea autorității, dar neagă ideea conform căreia este potrivită utilizarea acesteia în orice scop şi în orice condiții*’’.

R. Blake şi J. Mouton de la Universitatea din Texas au elaborat un model mai complex de măsurare a eficacității manageriale decât cel al lui McGregor. Grila managerială măsoară preocuparea managerului față de două elemente esențiale ñ rezultatele muncii şi preocuparea față de oamenii care muncesc. Cele două elemente sunt notate pe o scală de la unu la nouă şi pot fi ilustrate grafic într-o grilă bidimensională.

În leadership problema care se ridică este integrarea preocupării față de rezultate/producție cu preocuparea față de oameni. Blake şi Mouton au identificat câteva stiluri de leadership:

1. **9,1** Preocupare puternică față de rezultate şi slabă preocupare față de oameni. Problema o reprezintă integrarea ñ preocuparea față de rezultate nu ar trebui să aibă drept efect neglijarea oamenilor care trebuie să obțină aceste rezultate.

2. **1,9** Preocupare puternică față de oameni şi slabă preocupare față de rezultate. Dezechilibru în direcția opusă deoarece este acordată prea multă atenție oamenilor, în detrimentul desfăşurării activităților de producție.

3. **1,1** Semn al unui leadership pasiv sau apatic, acest stil este caracterizat printr-o slabă preocupare față de oameni şi producție deopotrivă.

4. **5,5** Acesta este cel mai utilizat stil de leadership în Europa şi America, reprezentând o abordare de compromis în care o parte din fiecare dimensiune este sacrificat pentru păstrarea *status quo*-ului.

5. **9,9** Stilul ideal, cu cea mai mare eficacitate. Liderul încearcă, prin încurajarea efortului întregii echipe, să rezolve problemele ridicate de ambele dimensiuni în acelaşi timp. Fiecare membru al echipei este preocupat de ambele dimensiuni, şi nu doar liderul.

În grila managerială a lui Blake şi Mouton, stilul managerial preferat în aproape toate situațiile este stilul 9,9. Productivitatea şi starea de spirit, moralul echipei sunt în echilibru la un nivel optim. Această înaltă stare de echilibru este de obicei atinsă prin alcătuirea unei echipe în care sunt implicați toți angajații. Munca este divizată, iar managerii implică un număr cât mai mare de oameni în planificare, stabilirea de obiective şi adoptarea de decizii. Oamenilor le sunt furnizate toate informațiile relevante, li se încredințează sarcini importante şi se simt utili şi necesari. Acest tipar managerial presupune o anumită "filosofieî asupra a ceea ce reprezintă managementul şi o strategie efectivă de implementare a acestei filosofii. Stilul 5,5 creează echilibru, însă nu şi la nivelele înalte ale organizației.

În timp ce McGregor a împărțit stilurile manageriale în două categorii (X şi Y), R. Likert considera că există un continuum. La un capăt, el stabilea existența unui sistem/stil managerial profund autoritar (Sistemul I), iar la celălalt capăt, a unui stil managerial participativ (Sistemul IV). Între cele două extreme există alte două stiluri manageriale: Sistemul II este autoritar, dar creează o legătură binevoitoare sau paternală cu subalternii (liderii care adoptă acest stil vor să facă lucrurile în felul lor, dar o fac cu bunăvoință), iar Sistemul III ñ cel mai des întâlnit de Likert ñ este adoptat de către liderii consultativi (liderii se consultă cu subalternii, dar păstrează controlul final şi dreptul de a lua decizii finale).

Sistemul I	Sistemul II	Sistemul III	Sistemul IV
Profund autoritar	Autoritar – binevoitor	Autoritar – consultativ	Participativ

Figura nr. 26 - Cele patru sisteme ale lui Likert

Teoria Y, stilul managerial 9,9 şi Sistemul IV au câteva trăsături comune. Toate aceste modele pun accent pe latura participativă a oamenilor aflați în posturi de conducere. Liderii încearcă să lucreze cu oamenii, să îi implice în adoptarea deciziilor şi în activitățile organizației, şi să îi ajute să se dezvolte prin munca lor.

Modul în care susținătorii acestor modele le-au prezentat studenților şi tinerilor manageri a făcut ca, de multe ori, aceştia să perceapă că le-a fost prezentat un stil universal valabil (Teoria Y, Sistemul IV) şi un altul universal greşit (Teoria X, 1,1, Sistemul I). Mai târziu, apariția teoriei situaționale a pus accentul pe importanța înțelegerii cerințelor fiecărei situații. Este posibil ca, într-o anumită situație, Sistemul I sau stilul managerial 9,1 să fie potrivit şi eficient.

Influențat la început de cercetările psihologului F. Fiedler, modelul teoriei situaționale a beneficiat de multă atenție. Argumentul principal este acela că nu există un stil de leadership care să îşi poată dovedi eficacitatea în orice situație ñ este nevoie de analizarea naturii sarcinii, a tipului de oameni şi a cadrului temporal implicat, precum şi a obiectivelor organizaționale, pentru determinarea stilului de leadership care poate conduce la obținerea celor mai bune rezultate. Într-o situație de criză într-un cadru temporal restrâns, un stil autoritar poate fi mai eficient decât un stil participativ, mai relaxat.

Un model de leadership situațional a fost creat de psihologul R. House. Principalul rol pe care îl are liderul în modelul lui House este acela de a înțelege situația şi pe subalterni, pentru a se asigura că este liberă calea spre atingerea obiectivelor, şi pentru a acorda recompensele considerate importante de către subalterni.

Primul element al acestui model îl reprezintă necesitatea motivării subalternilor de către lider, cel care, indicându-le recompensele pe care le pot primi, trebuie să îi orienteze spre atingerea obiectivelor. Dacă există obstacole sau nesiguranță, liderul trebuie să le elimine, netezind calea către obținerea recompenselor personale.

Apoi, dacă este liberă calea şi există structurile adecvate în funcțiune, atunci liderul trebuie să se asigure că au fost eliminate structurile adiționale, a căror prezență ar putea determina scăderea performanțelor.

Ideea cheie a acestui model este stabilirea unei relații între recompensă şi atingerea obiectivului. Liderul acordă o recompensă doar în situația în care obiectivul a fost îndeplinit. Stilul de leadership care şi-a dovedit eficacitatea este acela care clarifică tipul de comportament care va determina cel mai probabil atingerea obiectivelor şi obținerea recompensei.

Acest model este situațional deoarece obiectivele stabilite pentru un grup pot fi diferite de cele stabilite pentru alt grup, la fel cum diferite pot fi şi nevoile subalternilor. Liderul trebuie să cunoască obiectivele organizației sau ale grupului/echipei de muncă, ale oamenilor implicați, şi trebuie să elibereze calea de orice obstacol spre atingerea acestor obiective.

Se pune întrebarea ce anume poate determina eşecul unui lider, şi de ce acest eşec produce uneori rezultate pe termen lung.

Un răspuns la această întrebare a fost furnizat de un studiu realizat de către Centrul pentru Leadership Creativ din Carolina de Nord, pe un eşantion reprezentativ alcătuit din companii de dimensiuni mari. Au fost analizați un număr de lideri din aceste companii care, după ce urcaseră în organizație, eşuaseră (fuseseră concediați, retrogradați sau nu li se permisese să promoveze). Au fost intervievați oamenii care îi cunoşteau şi a fost identificat un tipar comportamental. Cele mai des întâlnite motive pentru eşecul liderilor, ordonate în funcție de importanța lor, au fost descrise după cum urmează, subliniindu-se faptul că nici o persoană nu a eşuat ca urmare a influenței unui singur factor:

1. insensibilitatea față de alții şi caracterul care intimidează;

2. răceala, păstrarea distanței şi aroganța;

3. trădarea încrederii ñ eşecul în respectarea angaja-mentelor;

4. ambiția exagerată ñ hotărârea de a ajunge în vârf cu orice preț;

5. eşecul în rezolvarea unor probleme specifice de performanță, încercarea de a muşamaliza acest eşec sau de a arunca vina pe altcineva;

6. *ìovermanaging*'' ñ incapacitatea de a delega sau de a construi o echipă;

7. incapacitatea de a selecționa şi dezvolta angajați;

8. incapacitatea de a gândi în limite largi sau strategic ñ acordarea unei atenții exagerate detaliilor şi problemelor tehnice;

9. incapacitatea de a se adapta la stilul managerial diferit al şefului;

10. dependența exagerată față de şef sau mentor.

Un factor esențial în eşecul acestor indivizi l-a constituit incapacitatea de a lucra eficient cu alți oameni. Liderii au nevoie de o bază pentru a avea puterea să avanseze în carieră. Puterea reprezintă capacitatea de a influența comportamentul celorlalți pe direcții prestabilite.

Liderii inteligenți acordă atenție rețelei de sprijin care le permite să obțină rezultate. Liderii care eşuează distrug baza de sprijin a oamenilor şi le pun în pericol carierele. Nici unul dintre cele zece motive principale pentru eşecul liderilor nu implică incompetența tehnică. Pe măsură ce oamenii urcă spre nivele manageriale mai ridicate, ei se reorientează dinspre exercitarea unor competențe tehnice către rezolvarea unor probleme legate de oameni, dinspre preocuparea pentru o sarcină îngustă către probleme administrative complexe. Liderii care au eşuat nu au reuşit să facă această trecere.

Datorită faptului că, în mare parte, succesul organizației depinde de eficacitatea liderilor sau managerilor, aproape toate organizațiile le oferă programe de instruire şi dezvoltare. Presupunerea de bază este aceea că oamenii pot să îşi modifice comportamentul şi îşi pot îmbunătăți abilitatea de a munci cu alții.

Măsura în care programele de instruire pot să modifice semnificativ comportamentul reprezintă încă un aspect dezbătut. Unii teoreticieni (în primul rând F. Fiedler de la Universitatea din Washington) susțin că cei mai mulți adulți sunt puternic legați de personalitatea şi stilul lor de a se comporta, motiv pentru care principala preocupare ar trebui să o constituie armonizarea atributelor unei persoane cu cerințele postului. Alți teoreticieni consideră că oamenii pot învăța şi se pot schimba dacă sunt supuşi unui program de dezvoltare potrivit.

Există tot mai multe dovezi în sprijinul ideii că liderii de succes sunt orientați de valori, că aderă la o serie de principii etice care pun accent pe importanța oamenilor, a comunității şi a mediului.

W. Schmidt şi B. Posner au publicat un studiu care de atunci este foarte influent, intitulat '' *Managerial Values and Expectations*'' şi care a fost efectuat pe un eşantion reprezentativ de 1460 de manageri. În urma efectuării acestui studiu au reieşit următoarele concluzii:

1. rugați să aleagă un enunț care ar putea reprezenta baza îmbunătățirii calității vieții în SUA, 61% au ales *revenirea la valorile esențiale*. Acestea includ accentul pus pe cooperare şi îmbunătățirea comunității umane în ansamblu;

2. calitățile cele mai admirate la subordonați, colegi şi superiori au fost integritatea şi competența;

3. 69% au considerat că sunt capabili să înțeleagă valorile celor cu care lucrează, şi că oamenii lucrează mai bine împreună dacă împărtăşesc aceleaşi valori;

4. prioritățile managerilor se orientau dinspre carieră către viața particulară;

5. managerii femei erau mai puternic orientați către carieră decât bărbații: 60% dintre femei au ales cariera drept sursa cea mai importantă de satisfacție, şi numai 37% dintre bărbați au declarat acest lucru;

6. aproape 80% au fost de acord cu afirmația că sunt mai conştienți de valorile personale care îi orientează decât erau cu cinci ani în urmă;

7. dintre oamenii considerați importanți pentru organizație, cei chestionați au răspuns că ei sunt cei mai importanți, fiind urmați de clienți, subalterni, superiori şi colegi.

Iată în continuare un rezumat al acestui studiu, cu evidențierea credințelor comune împărtăşite şi a realității cu privire la acestea:

Valori şi priorități organizaționale:

ˇ *Managerii plasează profitabilitatea pe primul loc în lista obiectivelor organizaționale*. Profitabilitatea este de fapt pe locul al şaptelea, după eficacitatea organizațională, productivitatea ridicată, leadership-ul organizațional, moralul ridicat, reputația organizației şi eficiența organizațională.

ˇ *Acționarii sunt considerați de către manageri mai importanți decât clienții*. Fals ñ clienții sunt priviți ca fiind mult mai importanți decât acționarii.

ˇ *Managerii se simt presați de standardele organizaționale*. Adevărat ñ mai mult de 70% dintre managerii chestionați țin cont de aceste presiuni.

ˇ *Managerii privesc serviciile oferite publicului drept unul dintre cele mai importante obiective ale unei organizații*. Acesta este într-adevăr un obiectiv important pentru unii, dar ocupă locul al treisprezecelea pe lista obiectivelor organizaționale.

ˇ *Managerii de pe nivelul managerial cel mai de jos stabilesc priorități ale valorilor diferite de cele ale managerilor de pe nivelele de vârf*. Managerii de pe toate nivelele au un sistem de valori bine pus la punct.

Despre muncă şi familie

ˇ *Cei mai mulți manageri sunt mai satisfăcuți de carierele lor profesionale decât de viața particulară.* Fals ñ viața familială reprezintă o sursă mai mare de satisfacției personală.

ˇ *Cei mai mulți manageri acordă prioritate responsa-bilităților legate de post decât responsabilităților legate de familie.* În general este adevărat, mai puțin în situația în care postul presupune o schimbare a stilului de viață.

ˇ *Cei mai mulți manageri ocupă posturi care îi împiedică să petreacă suficient timp cu familia şi prietenii.* Această părere reflectă realitatea doar în jumătate din cazuri.

ˇ *Munca induce în mare măsură stresul şi în viața de familie a managerilor.* O părere care reflectă realitatea în jumătate dintre cazuri.

ˇ *Managerii de sex bărbătesc sunt mai puternic orientați către dezvoltarea unei cariere decât femeile manager.* Fals ñ în analizarea managerilor femei şi bărbați de pe posturi similare, s-a observat exact contrariul acestei opinii.

Şefi şi subalterni:

ˇ *Managerii îşi doresc cel mai mult ca superiorii lor ierarhici să fie de încredere şi de ajutor.* Fals ñ cea mai importantă calitate a unui bun şef este integritatea, urmată îndeaproape de competență.

ˇ *Managerii îşi doresc cel mai mult ca subalternii lor să fie loiali şi cooperanți.* Fals ñ managerii doresc de la subalternii lor integritate, hotărâre şi competență.

Valorile personale

ˇ *Ambiția ocupă primul loc în topul celor mai dorite calități personale ale managerilor.* Ambiția se situează cu mult sub responsabilitate, onestitate, şi capacitatea de a fi capabil, plin de imaginație şi logică.

ˇ *Majoritatea managerilor sunt mai puțin conştienți de valorile personale pe care le au în prezent decât de cele pe care le dețineau cu câțiva ani în urmă.* Fals ñ majoritatea sunt mai conştienți de valorile lor acum decât cu cinci ani în urmă.

ˇ *Congruența dintre valorile personale ale unui manager şi valorile organizaționale creşte odată cu înaintarea în vârstă şi cu cea ierarhică.* Adevărat.

Comportament moral/comportament imoral

ˇ *Puțini manageri ar demisiona în situația în care şeful lor le-ar solicita să facă ceva imoral.* Trei din patru manageri au declarat acest lucru.

ˇ *Majoritatea managerilor consideră că o mare influență asupra comportamentului imoral în muncă o are climatul social.* Fals ñ majoritatea consideră că există o strânsă legătură între comportamentul imoral şi climatul organizațional.

ˇ *Confruntați cu o problemă etică, cei mai mulți manageri apelează la un prieten apropiat pentru îndrumare.* Fals ñ aceste probleme sunt discutate în general cu partenerul de viață sau cu şeful.

Viitorul

ˇ *Managerii au tendința de a fi optimişti cu privire la tendințele viitoare.* De obicei, optimismul se manifestă în raport cu propria persoană şi cu organizația, managerii nefiind siguri ce poziție să adopte față de tendințele economice, sociale şi politice.

ˇ *Managerii mai tineri şi managerii mai vârstnici au perspective diferite asupra evoluțiilor politice şi sociale.* Vârsta nu pare să influențeze optimismul sau pesimismul managerilor în raport cu aceste aspecte.

ˇ *Cei mai mulți manageri consideră că progresul tehnologic influențează puternic calitatea vieții.* Fals ñ mult mai importantă poate fi revenirea la valorile tradiționale.

ˇ *Managerii consideră că tendințele privitoare la aspectele umane sunt cel mai greu de controlat.* Mulți manageri consideră că viitorul oferă multe provocări, dar că acestea pot fi controlate.

Întrebări recapitulative

1. Care sunt cele patru competențe pe care Bennis le-a identificat într-un lider?
2. Conform analizei lui Bennis, care manifestări ale adepților indică eficacitatea leadership-ului?
3. Ce similarități există între perspectivele celor care sprijină teoria omului mare şi cele care sprijină teoria situațională?
4. Considerați că, în cazul unui lider politic, carisma acestuia depinde de gradul în care publicul îi împărtăşeşte convingerile politice?
5. De ce abordarea comportamentală este mai utilă în termenii cercetării subiectului leadership-ului?
6. Ce implicații au abordarea comportamentală a leadership-ului şi instruirea pe probleme de leadership pentru manageri şi ce o deosebeşte de celelalte teorii ale leadership-ului?
7. Care sunt caracteristicile principale ale managerilor identificate de R. Kahn şi D. Katz?
8. Care sunt cele patru caracteristici ale managerilor identificate de J. Hall?
9. Ați prefera să lucrați sub conducerea unui manager care este adeptul Teoriei X, sau a unui manager care este adeptul Teoriei Y? De ce?
10. Puteți descrie o situație în care leadership-ul bazat pe Teoria X este mai potrivit decât leadership-ul bazat pe Teoria Y? Ce consideră teoria situațională despre acest lucru?
11. Comparați Sistemul IV, stilul managerial 9,9 şi leadership-ul Teoriei Y.
12. Identificați trei aspecte ale personalității dvs. care ar putea determina eşecul unei carieri manageriale în situația în care nu v-ar preocupa controlul lor.
13. Ce similarități există între leadership-ul de la nivel înalt şi căsătorie în termenii celor patru competențe identificate de Bennis?

14. Ce răspuns ar da un adept al următoarelor abordări ale studiului leadership-ului la afirmația "*liderii sunt înnăscuți, nu făcuți*" (adevărat sau fals): teoria omului mare, teoria situațională, teoria situațională, teoria carismei, teoria comportamentală.
15. Un număr de companii care au încercat sau au reuşit să producă o schimbare culturală majoră a operațiunilor lor de producție au observat că nu muncitorii, ci membrii conducerii trebuie schimbați din posturi. Puteți oferi o explicație a acestui fenomen în termenii Teoriei X şi ai Teoriei Y?
16. Teoria situațională sugerează că, în funcție de cerințele situației, sunt potrivite diferite stiluri manageriale. Cum explicați accentul pus pe consensul dintre membrii conducerii din marile organizației?

Motivarea

Obiectivele capitolului

* Înțelegerea modului în care managerii pot influența motivarea angajaților.
* Descrierea diferitelor reacții pe care angajații le pot avea în raport cu un anumit tratament.
* Indicarea diferitelor metode folosite de manageri pentru reducerea sau controlarea modului în care este percepută o amenințare.
* Explicarea felului în care este folosită vina pentru a motiva.
* Descrierea elementelor teoriei nevoilor a lui Maslow şi identificarea modului în care poate fi utilizată în practică.
* Înțelegerea teoriei ERG a lui Alderfer şi a similarităților şi diferențelor dintre aceasta şi teoria lui Maslow.
* Discutarea teoriei aşteptărilor, a diferențelor acesteia față de teoria lui Maslow şi de cea a lui Alderfer şi a motivelor pentru care nu recunoaşte existența unor nevoi interne.
* Explicarea modului în care poate fi aplicată teoria consolidării într-o organizație.
* Descrierea diferitelor strategii de motivare directă sau influențare a angajaților.
* Înțelegerea relației dintre sistemul de valori al unui manager şi strategia directă de influențare pe care o adoptă.
* Explicarea modului în care un manager poate influența un angajat prin ajustarea mediului de lucru.
* Recunoaşterea problemelor asociate cu utilizarea competiției interne ca strategie de motivare.

Pentru a înțelege motivarea, managerii trebuie întâi să înțeleagă motivele pentru care indivizii se comportă într-un anume fel şi pentru care au anumite reacții în situații amenințătoare sau prin care se încearcă influențarea. Motivarea este un proces intern, iar nu un imperativ care poate fi impus din exterior.

Managerii trebuie să înțeleagă strategiile de motivare, modul în care acestea au succes sau eşuează pe baza modului în care reuşesc să influențeze motivațiile interne ale angajaților. Teoriile nevoilor umane furnizează o privire de detaliu asupra a ceea ce înseamnă motivarea. După părerea lui Maslow, anumite nevoi interne sunt situate mai aproape de baza unei ierarhii personale decât altele, iar oamenii urmăresc satisfacerea unor nevoi de pe nivele mai ridicate doar în momentul satisfacerii nevoilor de bază. Prin urmare, managerii trebuie să ofere căi către împlinirea de sine, sau în caz contrar angajații lor vor rămâne nemotivați.

Strategiile motivaționale sunt împărțite în două categorii: influențarea directă şi ajustările situaționale. Teoria motivațională a lui Herzberg este utilă în înțelegerea acestor din urmă strategii; el afirmă că salariul şi beneficiile au drept efect inducerea satisfacției, iar nu a motivării. Motivarea este legată de sentimente mai adânci de creştere şi dezvoltare. Creşterea participării poate ajuta la creşterea nivelului de motivare al angajaților.

Managerii sunt în permanență preocupați de modul în care îşi pot motiva (influența) oamenii să lucreze mai bine, plecându-se de la ideea că un manager poate lua măsuri care vor avea un efect asupra cantității şi calității performanțelor angajaților. De exemplu, un manager poate fi preocupat de cum să îşi determine angajații să producă mai mult, poate fi interesat să determine o creştere a calității muncii lor, sau să îi convingă să petreacă mai puțin timp recreându-se şi mai mult timp gândindu-se la munca şi la carierele lor.

Puterea de a-şi schimba comportamentul aparține persoanei al cărui comportament încearcă să îl modifice conducerea; motivarea este deci un proces care se desfăşoară în interiorul unei persoane. Problema managerului este să găsească o strategie prin care să intre în contact cu starea interioară a angajatului, determinându-l să fie motivat, să acționeze sub impulsul propriilor sentimente. Deşi managerii se întrebă adesea cum pot motiva pe cineva, nu ei sunt cei care îi motivează pe subalterni. Oamenii sunt motivați sau demotivați în funcție de starea lor interioară. În încercarea managerilor de a influența această stare interioară, cea mai potrivită abordare este aceea de a încerca să influențeze motivarea oamenilor.

Pentru a funcționa şi a fi viabile într-o lume competitivă, organizațiile trebuie să îşi motiveze oamenii să facă următoarele lucruri:

1. Să se alăture organizației şi să rămână în ea.

2. Să îndeplinească sarcinile pentru care au fost angajați.

3. Să adopte un comportament creativ, spontan şi inovativ.

Dacă toate organizațiile dintr-un domeniu au tehnologii similare, beneficiază de un avantaj organizația care rezolvă cel mai bine problema motivării. Dacă angajații de pe toate nivelele sunt motivați să rămână în cadrul organizației, să îşi facă treaba la cel mai înalt nivel de eficacitate posibil şi să încerce să facă lucrurile mai bine, organizația respectivă este eficace într-o mai mare măsură decât cele în care performanțele sunt sub standard şi în care nimeni nu încearcă să inoveze sau să găsească modalități de creştere a nivelului de performanțe.

STRATEGII MANAGERIALE UZUALE

Aproape de la începutul existenței societății umane, superiorii (fie ei părinți, preoți, regi sau manageri) au folosit diferite metode de influențare a motivării interne a subordonaților. Următoarele metode au fost folosite în acest sens de-a lungul timpului, deoarece se considera că sunt cele mai eficace:

Teama. Superiorii presupun că teama determină o schimbare a performanțelor. Dacă oamenii simt suficientă teamă, îşi vor modifica modul de a acționa. Superiorii care folosesc această abordare tind să se angajeze în anumite acțiuni capabile să inducă sentimentul de teamă, cum ar fi periclitarea integrității corporale, pierderea statutului, modificarea percepției celorlalți sau eventuale consecințe externe. Dacă oamenii se tem suficient sau au o stare de discomfort, se estimează că vor acționa în acord cu prevederile superiorilor pentru a elimina senzația de teamă.

Pedeapsa. Strâns legată de utilizarea temerilor este utilizare pedepsei. Oamenii se tem de multe lucruri care nu reprezintă de fapt pedepse (de exemplu, de fantome, de necunoscut, de înălțimi). Dar cei mai mulți oameni se tem să nu fie pedepsiți sau chiar să nu fie amenințați cu pedeapsa. Oamenilor le pot fi aplicate pedepse fizice (de exemplu pălmuire sau lovire) sau pedepse psihologice (de exemplu respingerea din partea unei persoane sau a unui grup sau ratarea unei promovări sau a unei creşteri salariale). Superiorii care utilizează această strategie aplică pedepse până în momentul în care persoana respectivă îşi schimbă comportamentul sau amenință cu pedeapsa în situația în care individul nu se supune.

Recompensa. Acordarea sau promiterea unor recompense reprezintă una dintre cele mai folosite practici în încercarea de a-i motiva pe oameni să îşi îmbunătățească performanțele. Se bazează, în parte, pe unul dintre cele mai vechi principii enunțate în domeniul psihologiei: *principiul plăcere-durere*. Pe scurt, conform acestui principiu, oamenii au tendința de a dori să experimenteze plăcerea şi de a evita durerea. Ceea ce înțelege un grup de oameni prin plăcere şi, respectiv, durere, este definit de obicei de cultură. Aproape toți oamenii tind să evite acele lucruri pe care le consideră dureroase şi să încerce să obțină recompensele sau plăcerea. Creşterea efortului în muncă în vederea obținerii unei note bune, a obținerii unui rezultat cât mai bun la un examen de admitere sau în vederea obținerii unei promovări sau a unei creşteri salariale reprezintă exemplificări ale acestui principiu.

Vina. O altă strategie cu vechime folosită pentru inducerea motivării este crearea sentimentului de vină. Dacă oamenilor li se explică faptul că performanțele lor sunt mai joase decât au promis sau în comparație cu ceea ce se face pentru ei sau se aşteaptă de la ei, dezechilibrul se reflectă în sentimente de vinovăție. Creşterea nivelului de performanțe reprezintă o modalitate de a reduce sentimentul de vinovăție.

Sentimentul datoriei sau reciprocității este prezent în inducerea unor sentimente de vinovăție. Managerul poate folosi astfel argumente de genul: *Uite ce a făcut compania pentru tine* sau *Datorezi mai mult efort companiei, în raport cu plata care îți este acordată*.

Ca şi în cazul celorlalte strategii tradiționale, inducerea vinovăției nu rezultă neapărat în creşterea performanțelor, deoarece respingerea pretențiilor emise de cei care încearcă să inducă sentimentul de vinovăție poate determina reducerea dezechilibrului intern la fel de uşor ca şi creşterea nivelului de performanțe. Replica muncitorului poate fi aceea că plata nu este echitabilă, prin urmare nu are de ce să se simtă vinovat.

Criza. Această strategie se bazează pe premisa că dacă o criză necesită nivele mai ridicate de performanță, oamenii vor reacționa în situația de criză depunând mai mult efort. De exemplu, un manager poate cere subalternilor săi ajutorul pentru îndeplinirea unei comenzi suplimentare pentru a cărei realizare este nevoie de mai mult efort. Se pleacă de la premisa că în subalterni se creează un dezechilibru datorat crizei, motiv pentru care aceştia ar fi motivați să depună mai mult efort.

Muncitorii pot respinge de asemenea premisa unei crize necesare, motivând că cei din conducere se folosesc de apariția crizei pentru a-i determina să muncească mai mult pentru aceiaşi bani, sau că această criză a apărut datorită proastei planificări efectuate de conducere şi pot cere să fie plătiți în acord cu efortul pe care îl vor depune.

TEORII MOTIVAȚIONALE

Urmează prezentarea unor aspecte importante la care se face apel în încercarea de a înțelege motivarea umană.

Teoria nevoilor postulează că ființele umane au nevoi caracteristice şi că oamenii pot fi motivați oferindu-le ceea ce au nevoie în schimbul efortului pe care îl depun. Cu alte cuvinte, oamenii sunt *motivați* să îşi satisfacă nevoile cele mai importante. Psihologul american Abraham Maslow a creat un model numit ierarhia nevoilor. Maslow considera că unele nevoi interne sunt mai stringente decât altele, şi că este nevoie de satisfacerea nevoilor de bază (de pe nivele inferioare) înaintea eliberării energiei necesare împlinirii nevoilor de ordin mai înalt.

Nevoi fiziologice. Pe nivelul cel mai de jos al ierarhiei lui Maslow se află nevoile de bază, biologice sau fiziologice. Corpul uman are nevoie de aer, mâncare, apă, odihnă, îmbrăcăminte, sex. Modelul sugerează că oamenii cărora le este foame sau care se confruntă cu pericolul pierderii elementelor de bază necesare existenței umane sunt mai puțin preocupați de viața socială sau de satisfacerea nevoilor eu-lui interior. Doar în momentul satisfacerii nevoilor fundamentale ale biologicului oamenii se pot orienta spre alte nevoi care au fost latente în aşteptarea împlinirii celor de pe nivelul inferior. În organizații aceste nevoi sunt satisfăcute prin acordarea unui nivel al salariului care să asigure subzistența şi printr-un program de lucru care să permită un nivel suficient al refacerii capacității de muncă.

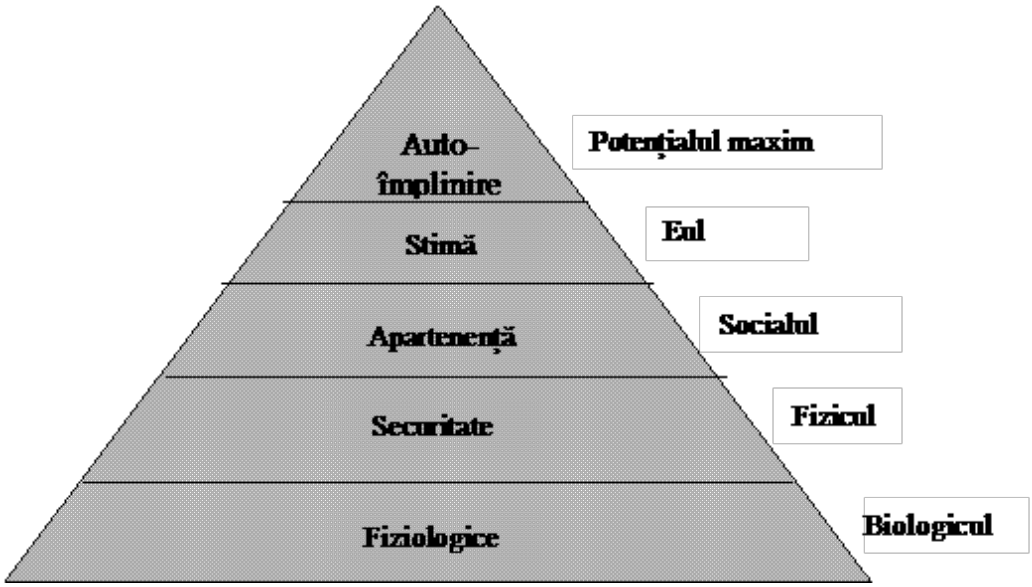

Figura nr. 27 - Ierarhia nevoilor a lui Maslow

Nevoi de securitate. Odată ce nevoile biologice au fost satisfăcute, oamenii devin preocupați de siguranța lor fizică şi psihică. Securitatea reprezintă anumite condiții care amenință integritatea fizică a unei persoane. În organizații aceste nevoi se referă la: securitatea muncii (pericol de accidente şi boli profesionale cât mai redus), securitatea locului de muncă (probabilitate cât mai mică de pierdere a locului de muncă respectiv), plata unor salarii peste nivelul minim de supraviețuire, libertatea de a se înscrie într-un sindicat, programe de pensii şi asigurări.

Nevoi de apartenență. Dacă o persoană este satisfăcută din punct de vedere fiziologic şi se simte în siguranță, este posibil că acea persoană va deveni interesată să îşi satisfacă nevoia de contact social. Modelul indică faptul că oamenii au nevoie să intre în contact cu alții şi să se bucure de sprijin social. În situația în care oamenii sunt izolați sau singuri, nevoia de asociere nu va fi satisfăcută şi îşi vor folosi energia pentru a încerca să o satisfacă.

Cu siguranță că nevoile sociale sunt mai profund condiționate cultural decât nevoile fiziologice şi de siguranță, deoarece unele culturi presupun mai mult contact social cu ceilalți decât altele şi oamenii învață să aibă nevoie de tot mai multă interacțiune şi sprijin social. În aproape toate culturile, însă, pustnicii – cei care se izolează de ceilalți – sunt priviți ca excepții.

În organizații acest nivel se reflectă în securitatea şi mândria pe care un angajat le poate resimți ca urmare a faptului că face parte dintr-o anumită companie sau aparține unei anumite echipe, prin posibilitatea de a interacționa cu alții la locul de muncă, de a dezvolta noi relații sociale.

Nevoi de stimă. Aceste nevoi se referă la nevoia de a fi bine cunoscut de către ceilalți şi la nevoia individului de a se simți valoros, competent şi respectat. În situația în care individul este ridiculizat, defăimat, discreditat sau evaluat negativ, se va simți rănit şi nevoile de pe acest nivel nu sunt satisfăcute. În organizațiile moderne, în care nevoile de bază sunt satisfăcute, managerii trebuie să acorde multă atenție şi energie nevoilor de stimă.

În organizații un mare număr de situații pot amenința egoul: evaluările anuale sau bianuale ale performanțelor, promovările sau creşterile salariale (ca şi lipsa acestora), tipul de sarcini acordate şi orice tip de feedback cu caracter critic.

Nevoi de autoîmplinire. Maslow a postulat că, dacă toate nevoile descrise anterior ar fi satisfăcute (ceea ce nu este însă cazul de obicei), oamenii s-ar afla în situația să îşi dezvolte potențialul maxim. Ei ar simți nevoia de a-şi actualiza potențialul şi de a-şi atinge cele mai înalte obiective şi aspirații. Maslow a descoperit că mulți oameni, gândindu-se la propriul lor potențial, pot fi speriați de ceea ce ar putea deveni. Unii dintre ei încearcă să se ferească de a-şi dezvolta potențialul sau conştiința misiunii personale. Maslow a numit această tendință *complexul lui Iona* (după numele profetului biblic care, încercând să fugă de misiunea sa personală, a fost înghițit de o balenă şi eliberat apoi pentru a-şi împlini destinul).

Din teoria nevoilor reies câteva implicații interesante pentru manageri. Dacă oamenii au nevoi interne care îi orientează spre anumite moduri de satisfacție, în organizații pot apărea o serie de probleme, deoarece acestea nu furnizează mijloacele satisfacerii acestor nevoi.

Profesorul Chris Argyris (Harvard) observa că, datorită faptului că nevoile sociale şi de recunoaştere sunt adesea ignorate în organizații şi că singurul domeniu deschis negocierii îl constituie salariul şi beneficiile, muncitorii negociază intens în aceste domenii, ca şi când ar încerca să pedepsească impunerea de limite în fața împlinirii nevoilor de pe nivelele superioare. Este mai uşoară negocierea pentru bani, timp şi beneficii decât negocierea în vederea obținerii de interacțiune socială, statut, stimă şi împlinire de sine. Managerii simt uneori că, datorită faptului că muncitorii negociază în principal pentru obținerea de factori materiali, sunt ignorați factorii cu adevărat importanți.

O variantă mai recentă a teoriei nevoilor a fost enunțată de Clayton Alderfer a cărui abordare reduce ierarhia nevoilor a lui Maslow la trei categorii de nevoi: existențiale (E-*existence*), relaționale (R-*relatedness*) şi de progres (G-*growth*). Modelul lui Alderfer reprezintă o încercare de creştere a gradului de aplicabilitate a teoriei nevoilor la condițiile organizaționale.

Nevoile existențiale. Alderfer include nevoile de pe primele nivele ale ierarhiei nevoilor a lui Maslow, traducându-le în termenii cadrului organizațional, şi se referă la nevoia de a fi plătit, de a primi beneficii şi de a beneficia de condiții de muncă decente.

Nevoile relaționale. Sunt similare nevoilor sociale definite de Maslow, iar în mediul de lucru se referă la nevoia de interacțiune socială şi de a intra în contact cu alții.

Nevoile de dezvoltare. Reprezintă combinarea nevoilor de stimă şi auto-depăşire definite de Maslow şi se referă la nevoia de a fi creativ şi de a experimenta creşterea şi dezvoltarea prin activitatea derulată în organizație.

Diferențe între teoriile lui Alderfer şi Maslow. Între teoria lui Maslow şi cea a lui Alderfer există două diferențe. Maslow priveşte ierarhia nevoilor drept proces de satisfacere progresivă a nevoilor: odată ce nevoile de pe un nivel au fost satisfăcute, individul devine interesat de satisfacerea nevoilor de pe nivelul superior. Alderfer postulează nu numai progresia nevoilor, ci şi o componentă regresivă: dacă este frustrat de

satisfacerea unei nevoi de pe un nivel superior, preocuparea individului pentru satisfacerea nevoilor de pe nivele inferioare creşte.

Cea de a doua diferenţă majoră implică numărul de nevoi active la un moment dat. Ierarhia lui Maslow sugerează că oamenii se deplasează de la un nivel la altul, o singură nevoie fiind activă la un moment dat. Modelul ERG susţine că toate categoriile de nevoi pot fi active la un moment dat. Prin urmare, o persoană poate avea nevoie la un moment dat atât de creşterea salariului, cât şi de un post care să îi ofere mai multe posibilităţi de dezovltare.

Motivarea poate fi privită şi în termenii rezultatelor sau recompenselor aşteptate. Această orientare, dezvoltată în principal de Victor Vroom, se numeşte teoria aşteptărilor. Acest model postulează că oamenii ţin cont de rezultatele la care se pot aştepta şi de strategiile de la care se pot aştepta că vor conduce la rezultatele dorite. Oamenii vor fi deci motivaţi să aleagă strategiile cele mai potrivite pentru producerea celor mai favorabile rezultate. În acest model, dacă o persoană doreşte o promovare şi se aşteaptă că pentru aceasta este nevoie să muncească mai mult şi pentru mai mult timp, atunci persoana respectivă va fi motivată să depună mai mult efort pentru a ajunge la rezultatul dorit. Factorii importanţi în modelul lui Vroom sunt:

Aşteptarea – percepţia cuiva care se aşteaptă că un anumit rezultat va fi obţinut ca urmare a unei anumite acţiuni.

Valenţa – reprezintă ataşamentul sau preferinţa unei persoane pentru un anumit rezultat. Valenţele pot fi pozitive (plata, promovările şi sarcinile interesante) sau negative (mustrările sau transferurile).

Rezultatul – se referă la finalitatea comportamentului ales. Pot apărea rezultate de nivel prim sau secund. Un rezultat de nivel prim reprezintă de obicei un anumit tip de performanţă, în timp ce rezultatul de nivel secund reprezintă rezultatul performanţei respective. De exemplu, un muncitor poate decide să lucreze mai mult pentru a-şi termina treaba mai devreme (rezultatul de prim nivel), ceea ce va conduce la o evaluare superioară (rezultatul de nivel secund).

Instrumentalitatea – reprezintă relaţia percepută dintre rezultatele de pe primul şi al doilea nivel. Acest lucru poate fi cuantificat cu valori cuprinse între +1 şi – 1. Dacă rezultatul de pe primul nivel (terminarea muncii mai devreme) conduce întotdeauna la o evaluare pozitivă (rezultatul de nivel secund), instrumentalitatea unuia faţă de celălalt este +1. Acest rezultat se poate apropia de 0 atunci când nu există nici o relaţie percepută sau instrumentalitate, sau de – 1, atunci când se consideră că rezultatul de pe nivel secund nu poate fi atins ca urmare a rezultatului de nivel prim.

Abilitatea – reprezintă capacitatea unei persoane de a îndeplini sarcina care conduce la diferite rezultate. Lipsa abilităţii poate afecta motivaţia. De exemplu, o persoană care are o aşteptare în raport cu rezultatul unei anumite acţiuni poate alege să nu îndeplinească acţiunea respectivă pentru că ştie că nu are abilitatea de a o îndeplini cu succes.

Alegerea – reprezintă prerogativa unei persoane de a alege comportamentul cel mai avantajos pentru obţinerea rezultatului dorit, dată fiind probabilitatea ca rezultatul dorit să poată fi atins.

Procesele implicate în teoria aşteptărilor includ analizarea unei situaţii şi determinarea valenţei sau valorii anumitor rezultate. Dacă valenţa este mare, şi persoana respectivă consideră că între acţiune şi rezultatul dorit există o relaţie strânsă şi că are abilitatea de a îndeplini acţiunea respectivă, va avea o puternică motivaţie de a alege şi îndeplini acţiunea aleasă. Pe de altă parte, chiar dacă valenţa unui anumit rezultat este mare, dacă persoana nu poate identifica acţiunea prin care îl poate obţine sau simte că nu are abilităţile necesare pentru a o îndeplini, motivaţia de a se implica în acţiunea respectivă va fi previzibil slabă.

Potrivit teoriei aşteptărilor, multe probleme legate de post apar datorită faptului că aşteptările legate de rol variază în funcție de performanțele legate de rol. Dacă ceea ce aşteaptă şeful de la un subordonat diferă de ceea ce consideră subordonatul că trebuie să facă, este posibil să apară o încălcare a aşteptărilor şefului, mai ales dacă acesta nu a acordat suficient timp definirii aşteptărilor pe care le are de la subaltern. Perioadele de schimbare a membrilor unei organizații (noi angajați sau noi manageri veniți din exterior) conduc de obicei la apariția unor nepotriviri în aşteptări. În cazul nepotrivirii sau încălcării aşteptărilor oamenii se pot demotiva serios, chiar până la a părăsi organizația.

Teoria întăririi reprezintă versiunea modernă a principiului plăcere-durere şi mai este cunoscută drept *behaviorism* sau *condiționare operativă*. Cel mai puternic susținător al ei este psihologul B.F. Skinner care consideră comportamentul ca rezultat direct al stimulilor la care este supusă o persoană. Dacă aceşti stimuli pot fi controlați, atunci poate fi controlat şi comportamentul asociat. Teoria consolidării nu recunoaşte nevoile interne, motivele, declanşatorii sau atitudinile, care nu pot fi văzute. Doar comportamentul poate fi văzut şi observat, motiv pentru care este important de aflat ce tip de stimuli vor produce comportamentul dorit.

Managerii aplică această teorie în organizații prin identificarea clară a rezultatelor sau reacțiilor aşteptate şi prin recompensarea sistematică a comportamentelor dorite. Condiționarea poate fi obținută fie prin consolidarea pozitivă (recompensarea comportamentului), fie prin consolidare negativă (pedepsirea comportamentului), fie prin evitare (ignorarea comportamentului). Dacă se recurge la recompensarea comportamentului, acesta este consolidat şi este probabil că va continua; dacă se recurge la pedepsirea sau ignorarea comportamentului, acesta va dispărea probabil. Consolidarea negativă reprezintă un caz special. Unele dovezi sugerează că dacă o persoană doreşte să atragă atenția şi un anumit comportament îi asigură acest lucru, chiar dacă este negativ, atenția este percepută ca recompensă şi conduce la menținerea comportamentului respectiv.

STRATEGII DE MOTIVARE/INFLUENȚARE

Există două tipuri principale de strategii prin care un manager poate încerca să influențeze comportamentul celorlalți: *influențarea directă* (strategiile care reprezintă interacțiunea directă dintre manageri şi cei pe care doresc să îi influențeze) şi *ajustările situaționale* (acele strategii proiectate să modifice natura situației în care lucrează o persoană, plecându-se de la ideea că situațiile modificate vor influența motivațiile interne).

Recompensa/pedeapsa. Probabil nici o altă metodă nu este mai bine înțeleasă şi pusă în practică decât cea de tipul: îmbunătățirea performanțelor va determina acordarea unor recompense (creşteri salariale, prime, promovări etc.); în cazul în care acest lucru nu va avea loc, vor fi aplicate pedepse (concedieri, transferări, refuzarea creşterilor salariale sau a promovărilor). Această metodă reprezintă de fapt un troc: îmbunătățirea comportamentului angajatului în schimbul recompenselor oferite de angajator. Pentru a se angaja într-un asemenea schimb, este estențial ca muncitorul să poată avea performanțe mai bune, iar managerul să poată oferi recompensele sau să aplice pedepsele anunțate.

Plata ca recompensă. Dintotdeauna s-a pus problema banilor ca motivator, plecându-se de la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine. Frederick Taylor a folosit plata ca element esențial la începuturile managementului ştiințific. Cercetările au arătat însă că există factori mai importanți – oamenii muncesc mai bine în condițiile în care li se oferă mai multă autonomie, o mai mare abilitate de a influența condițiile de muncă sau o muncă mai satisfăcătoare. Cercetările arată că banii sunt importanți din două motive: puterea lor de cumpărare de bunuri sau servicii care sunt necesare oamenilor şi faptul că reprezintă un simbol al valorii unei persoane într-o organizație. Banii pot fi folosiți ca motivator în anumite

condiții: dacă se poate demonstra existența unei legături între performanțe şi plată; dacă plata este cu adevărat importantă pentru oameni şi dacă performanțele ridicate sunt cu adevărat recunoscute şi recompensate.

Banii îi motivează doar pe unii oameni. Un manager trebuie să înțeleagă sistemul de nevoi al subordonaților şi să aibă abilitatea de a satisface aceste nevoi în limitele impuse de organizație.

Uneori managerii folosesc recompensele şi pedepsele fără a determina dacă muncitorul poate să îşi îmbunătățească performanțele sau dacă pot într-adevăr să controleze recompensele şi pedepsele. Chiar dacă aceste condiții sunt îndeplinite se ridică întrebarea dacă pedepsele sau recompensele respective sunt suficient de importante pentru muncitori pentru a-i determina să îşi îmbunătățească performanțele. Strategiile care pun accent pe teamă, vinovăție sau amenințări sunt orientate spre pedeapsă şi intră în această categorie.

Dovezile cercetărilor cu privire la modificarea comportamentului arată că oferirea de recompense pentru îmbunătățirea comportamentului are rezultate vizibile, dar că strategiile bazate pe pedepse nu sunt motivante.

Relații personale. În timp ce aproape toate strategiile de influențare sunt asociate unui anumit tip de recompense, diferența dintre oferirea unui set de recompnense sau pedepse externe şi apelarea la relații este semnificativă. Respectul față de o persoană sau o datorie față de acea persoană pot fi motivații suficient de puternice cât să determine pe cineva să acționeze la cerere.

Aspectul schimburilor interpersonale este interesant: ca şi când a cere sau a face un serviciu reprezintă o intrare sau o ieşire operată în contul interpersonal al unei persoane, unii oameni preferă să nu îşi folosească *creditul* pentru chestiuni pe care nu le consideră suficient de importante.

Este posibilă combinarea influenței interpersonale cu recompensele sau pedepsele. Dacă relația cu superiorul (manager, părinte, profesor) este suficient de importantă, subalternul va reacționa la amenințarea pierderii prieteniei sau a respectului, acționând aşa cum i se solicită.

Legitimitatea cererii. Uneori oamenii sunt influențați să îşi modifice performanțele datorită faptului că cererea *are sens* şi pentru că o înțeleg (este în acord cu valorile şi interesele lor) se angajează în schimbarea comportamentului.

Pentru a putea folosi această strategie, managerul trebuie să dețină date şi informații pe baza cărora să poată explica necesitatea schimbării comportamentului. Pentru a-şi schimba compor-tamentul, oamenii trebuie să înțeleagă motivele acestei schimbări. Îi poate fi greu unui şef autoritar, care cerea oamenilor să se schimbe pentru că aşa spune el, să se adapteze unei strategii în care trebuie să se asigure că muncitorii înțeleg şi acceptă cererea.

Unii manageri folosesc întâi abordarea bazată pe date raționale. Ei prezintă informațiile pe care se bazează cerința de schimbare, iar dacă subalternii nu reacționează la raționamente, managerii trec la strategia de rezervă: recompense, pedepse sau influență interpersonală. Dacă acest lucru se întâmplă prea des, muncitorii vor da impresia că acceptă poziția managerului pentru că se tem să nu fie forțați mai târziu, dar schimbarea comportamentului nu va fi de durată.

Strategia de influențare directă pe care o adoptă un manager depinde parțial de sistemul de valori al managerului. Dacă managerul pune preț pe relațiile personale, se va folosi în mod conştient sau inconştient de acest punct de pornire în influențarea subalternilor. Alți manageri nu folosesc niciodată relațiile personale ca modalitate de influențare.

Reversul îl constituie sistemul de valori al subalternului (sau al personei care se doreşte a fi influențată). Dacă subalternii pun preț pe primirea de date corecte şi pe permisiunea de a participa la luarea de decizii cu privire la modificarea performanțelor, atunci recompensele sau pedepsele ca mijloace de inducere a schimbării le vor displăcea. De exemplu, o companie a folosit un sistem de cadouri aniversare cu rol de fidelizare a angajaților:

un ac de cravată pentru angajații cu cinci ani vechime în cadrul companiei, o placă aniversară pentru aniversarea a zece ani în cadrul companiei şi acordarea unui ceas de aur în cadrul unei cine festive pentru cei care atingeau douăzeci şi cinci de ani vechime. Unii angajați au fost motivați să rămână în cadrul organizației şi să îi fie loiali, în timp ce alții, percepând recompensele ca fiind simboluri de recunoaştere juvenile şi nepotrivite, le-au ironizat.

Poate interveni de asemenea un tip de progresie a valorilor. Atunci când sunt tineri, nesiguri şi încearcă să răzbată, oamenii pot pune preț pe lucrurile care reprezintă nevoile de pe primele nivele ale ierarhiei nevoilor lui Maslow. Odată ce ajung să controleze aceste nevoi, devin mai preocupați de satisfacerea nevoilor de pe nivelele superioare. Managerii trebuie să fie la curent cu aceste schimbări, pentru a nu risca să se adreseze unor nevoi deja satisfăcute şi care nu îi mai preocupă pe angajați.

Managerii pot influența comportamentul angajaților nu doar prin utilizarea interacțiunii directe, ci şi prin modificarea naturii mediului de lucru, pe baza presupunerii că factorii situației schimbate vor intra în contact cu forțele motivaționale ale angajaților, determinând creşterea performanțelor.

Implicare/participare. O modalitate de a modifica mediul de lucru este creşterea participării la procesul de planificare, stabilire de obiective şi luare de decizii. Un astfel de sistem este managementul prin obiective.

Îmbogățirea postului. Un alt mod de îmbunătățire a unui mediu de lucru monoton, lipsit de provocări şi nemotivant îl reprzintă programul de lărgire a posturilor al lui Herzberg. Herzberg a împărțit factorii de muncă în factori de satisfacție şi factori de motivare. Oamenii pot fi satisfăcuți sau nesatisfăcuți de factori ca salariul, beneficiile sau condițiile de muncă, dar acestea nu îi pot motiva pe muncitori. Motivarea face apel la sentimente mai adânci de creştere şi dezvoltare. Acordarea unei mai mari atenții factorilor de satisfacție dintr-o situație (plată, condiții de muncă, relații umane) îi pot determina pe oameni să fie mai satisfăcuți (sau mai puțin nesatisfăcuți), dar nu va determina creşterea performanțelor decât dacă are loc îmbogățirea postului. Postul, prin structura sa, trebuie să ofere mai multe provocări, posibilitatea de dezvoltare personală sau profesională, mai multă recunoaştere şi o senzație mai puternică a contribuției.

Managerul este confruntat cu luarea unei decizii strategice în încercarea de a influența schimbarea performanțelor: trebuie să stabilească dacă este mai eficientă influențarea directă sau dacă ar da rezultate mai bune îmbogățirea postului.

Dacă este aleasă varianta îmbogățirii postului, managerul trebuie să decidă în continuare să le permită oamenilor să îşi revizuiască munca şi să vadă dacă îşi pot crea singuri un mediu de lucru mai bogat, sau este nevoie de angajarea unui expert în îmbogățirea postului. Cercetările în psihologia sistemelor de valori au arătat că oamenii diferă prin lucrurile pe care pun preț. Ceea ce unor oameni le pare îmbogățirea postului nu oferă aceeaşi impresie altora. Aşa stând lucrurile, un proces cu o mai mare eficacitate în îmbogățirea posturilor presupune să permitem oamenilor să stabilească ce schimbări ale postului ar constitui provocări pentru ei.

A cere muncitorilor să rezolve acest aspect presupune conectarea lor cu două procese motivatoare – implicarea şi îmbogățirea postului. Dacă managerul alege acest traseu, este imperativ să fie pregătit să accepte modificările recomandate. În situația în care oamenii depun timp şi energie pentru a furniza noi idei, iar cei care au autoritate le resping, acest lucru va determina dezamăgiri. Limitele schimbărilor care urmează a fi făcute trebuie să fie stabilite încă de la început, astfel încât oamenii să cunoască parametrii în care pot acționa.

Cercurile de calitate. Utilizarea cercurilor de calitate pentru muncitori reprezintă o schimbare situațională majoră. Muncitorilor li se permite să se grupeze în echipe de câte doisprezece oameni, de obicei sub conducerea unui lider de grup instruit (un şef de echipă căruia i s-a făcut instruirea specială înainte). Echipa sau cercul de muncitori se adună pentru a discuta despre companie, departament, post sau probleme specifice, pentru a investiga factorii care determină scăderea rezultatelor şi pentru a face recomandări conducerii. Aproape toate programele care presupun crearea de cercuri de calitate necesită luarea în serios a tuturor

sugestiilor muncitorilor. Programele cercurilor de calitate includ dimensiunea implicare/participare şi pot conduce la schimbări ale muncii în acord cu orientările îmbogăţirii postului.

Competiția. O strategie folosită în mod uzual în anumite arii ale organizațiilor presupune aşezarea pe poziții de concurență a unor indivizi sau a unor unități. Se pleacă de la ideea că oamenii vor fi motivați să îşi crească performanțele în situația în care li se va oferi posibilitatea de a câştiga.

Dovezile privind eficacitatea competiției interne sunt neconcludente. Indivizii cu spirit de competiție dezvoltat sunt motivați de oportunitatea de a se supune unui test prin raportare la alții şi de a câştiga. Alții sunt intimidați de competiție, devin neliniştiți şi au performanțe scăzute în situații de competiție.

Au fost studiate efectele abordării câştig/câştig față de cea câştig/pierdere ale competiției. O competiție/întrecere de tipul câştig/pierdere este o competiție în care, pentru ca cineva să câştige, este nevoie ca altcineva să piardă. În această categorie intră competițiile de vânzări – dacă cei 30% dintre vânzători (cei cu cele mai bune vânzări) merg într-o excursie, ceilalți 70% nu merg.

Competițiile câştig/pierdere pot degenera uşor în situații de tip pierdere/pierdere când unii dintre concurenți decid că dacă ei trebuie să piardă, se vor asigura că vor avea de pierdut şi ceilalți. Pentru aceasta vor evita să furnizeze informații despre clienți, despre tehnicile de vânzare etc. În timp ce unii agenți de vânzare câştigă, compania pierde, deoarece nimeni nu a încercat să îi ajute pe ceilalți să se descurce. În opoziție, în organizațiile comerciale care adoptă o strategie de colaborare şi sprijin puternic, de împărtăşire de informații în cadrul unor întâlniri şi de planificare efectivă, cresc vânzările tuturor.

O strategie alternativă este crearea de oportunități pentru situația câştig/câştig, în care toată lumea are şansa de a câştiga. De exemplu, o întrecere în vânzări ar putea fi structurată în aşa fel încât toți vânzătorii care îşi îmbunătățesc performanțele în raport cu perioada anterioară (fie prin încasări mai mari, fie prin obținerea de noi clienți) să poată primi recompense. Un astfel de program permite colaborarea, eliminând individualizarea.

Feedback sau strategii de furnizare de informații. O altă modalitate de modificare a situației o reprezintă trecerea de la o situație privativă de informații la o situație de îmbogățire a informațiilor. Furnizarea de informații poate constitui baza unui tip de competiție informală între unități sau persoane, sau poate constitui baza recompenselor pentru cei implicați care pot simți satisfacția de a observa o creştere a nivelului de performanțe.

Majoritatea programelor de modificare a comportamentului folosesc furnizarea de informații ca element important în obținerea de performanțe mai ridicate. Pe măsură ce oamenii definesc obiective de îmbunătățire a performanțelor, managerul urmăreşte schimbarea în ceea ce priveşte rezultatele, prezintă muncitorului aceste rezultate şi îl încurajează, laudă şi sprijină. Practica uzuală a îmbinării laudelor şi recunoaşterii cu furnizarea de informații reprezintă o schimbare a stilului pentru mulți manageri, care petrec mai mult timp interacționând cu subalternii. Acest lucru este o explicație suficientă pentru succesul programelor de modificare a comportamentului.

Furnizarea de informații poate fi combinată cu abordarea interacțiunii directe situație în care vorbim despre feedback-ul direct acordat de şef subalternului, ca într-o şedință de evaluare a performanțelor, sau datele adunate de la subalterni, colegi şi superiori despre performanțele unei persoane, şi folosite pentru planificarea performanțelor.

Presupunerea de la care se pleacă în furnizarea de informații este aceea că feedback-ul crează o anumită tensiune internă persoanei care îl primeşte. Dacă feedback-ul indică faptul că persoana se descurcă mai prost decât credea este nevoie de creşterea nivelului de performanțe. Deşi feedback-ul oferă o motivație pentru schimbare nu există cercetări care să dovedească clar eficacitatea sa ceea ce ridică problema folosirii cu atenție a acestei strategii.

Interviurile față-în-față. Un alt mod de modificare a situației (alături de unele elemente ale influențării directe) este desfășurarea unor interviuri față-în-față cu subalternii. Wayne Boss de la Universitatea din Colorado a organizat o serie de experimente asupra impactului pe care un interviu obișnuit îl are asupra performanțelor. El a proiectat un proces pe care l-a numit *interviu managerial personal* (*Personal Mnagement Interview*-PMI). Boss a descoperit că, în fiecare caz în care PMI era aplicat, performanțele se îmbunătățeau, această îmbunătățire menținându-se pe o perioadă de mai mulți ani. Acolo unde PMI nu aveau loc, performanțele scădeau invariabil.

Pentru asigurarea eficacității PMI, Boss a observat că este nevoie ca acesta să aibă loc în mod regulat (cel puțin o dată pe lună, de preferat săptămânal sau de două ori pe săptămână) şi că trebuie să urmeze un anumit tipar. Formatul PMI include:

1. În prima ședință, managerul şi subalternul cad de acord asupra aşteptărilor reciproce, stabilesc ce aşteaptă unul de la celălalt în legătură cu postul şi cu interviurile.

2. După stabilirea aşteptărilor, managerul şi subalternul identifică şi discută problemele cu care subalternul se confruntă în mod curent.

3. Îndurmare-instruire. După identificarea problemelor frecvente, managerul prezintă sugestii şi idei, şi chiar metode de rezolvare a acestora.

4. Managerul şi subalternul identifică şi încearcă să rezolve orice problemă existentă între ei.

5. Furnizare de informații. Managerul oferă subalternului informațiile legate de organizație sau de unitate a căror înțelegere este importantă pentru acesta.

6. Discutarea nevoilor şi preocupărilor personale. Subalternului i se oferă posibilitatea de a vorbi despre preocupările sale şi poate primi sprijin managerial pe cât posibil.

7. Sunt stabilite şi revizuite sarcinile. În fiecare ședință, managerul şi subalternul dedică timp scrierii sarcinilor, acțiunilor şi scopurilor pe care acesta din urmă trebuie să le ducă la îndeplinire între ședințe. La ședința următoare se cade de acord asupra progreselor înregistrate.

Una dintre plângerile inițiale întâlnite la implementarea procedurii PMI a fost aceea că managerii aveau impresia că nu pot avea timpul necesar conducerii ședințelor. Odată ce au învățat însă cum să desfăşoare interviuri care să conducă la creşterea motivării şi a performanțelor, au început să realizeze că de fapt aceste interviuri economisesc timpul.

Întrebări recapitulative

1. În ce mod poate fi folosită furnizarea de informații pentru motivarea angajaților şi ce se presupune acest concept despre natura umană?
2. În ce mod este legat principiul plăcere-durere de strategia motivațională a recompensării în funcție de performanțe?
3. Care sunt, după părerea lui Maslow, nevoile fiziologice ale ființei umane, şi ce alte nevoi încearcă să îşi satisfacă omul după satisfacerea acestora?

4. Ce implicații decurg pentru manageri din ierarhia nevoilor a lui Maslow?
5. De ce se pune atât de mult accent în organizații pe negocierea pentru obținerea salariului şi a beneficiilor?
6. Ce rol au rezultatele aşteptate în teoria aşteptărilor a lui Vroom?
7. Care sunt rezultatele de prim nivel şi rezultatele de nivel secund, în teoria aşteptărilor?
8. Care este relația dintre aştepări şi performanțe şi de ce discrepanța dintre ele determină apariția de probleme?
9. Ce reprezintă consolidarea negativă, şi în ce mod diferă de evitare?
10. Ce factori trebuie să fie luați în calcul pentru asigurarea succesului strategiei motivaționale recompensă/pedeapsă?
11. De ce este important ca managerii să răspundă recomandărilor propuse de cercurile de calitate ale muncitorilor?
12. De ce este necesară analizarea stării interioare a unei persoane în vederea motivării ei?
13. De ce credeți că oamenii fug de propriul potențial de dezvoltare şi de autoîmplinire şi de ce se tem de ceea ce pot deveni?
14. De ce nevoile palpabile (salariu, prime) sunt percepute ca fiind mai importante decât cele nepalpabile (statut, stimă)?
15. Care dintre teoreticienii nevoilor umane se apropie cel mai mult de propria dumneavoastră experiență?
16. Explicați teoria motivațională a lui Herzberg în termenii ierarhiei nevoilor a lui Maslow.

Comunicarea

Obiectivele capitolului

* Discutarea motivelor pentru care comunicarea eşuează
* Explicarea strategiilor de îmbunătățire a abilităților de comunicare
* Descrierea caracteristicilor comunicatorului de succes
* Evidențierea modului în care intențiile inconştiente se pot reflecta în mesaj
* Înțelegerea diferitelor strategii de comunicare, a modului în care pot fi organizate şi a momentului în care pot fi utilizate
* Descrierea argumentelor pro şi contra politicii uşii deschise – înțelegerea motivelor pentru care poate fi contraproductivă
* Înțelegerea forțelor şi slăbiciunilor comunicării scrise şi a celei orale
* Explicarea principiului feed-back-ului şi a procesului de comunicare
* Identificarea diferitelor moduri prin care poate fi acordat feed-back-ul
* Înțelegerea metodelor potrivite de acordare a feed-back-ului

Comunicarea reprezintă unul dintre cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită şi modul în care ceilalți membri ai organizației recepționează mesajul. Acest capitol prezintă câteva dintre modalitățile prin care managerii pot reduce diferența dintre mesajul transmis de ei şi mesajul receptat de angajați.

Una dintre cele mai potrivite căi prin care managerul poate deveni mai eficient este să afle ce impact au acțiunile şi cuvintele lor asupra celor din jurul său. Cheia pentru a cunoaşte impactul mesajului asupra celorlalți rezidă în provocarea unei reacții din partea lor, feed-back-ul., ceea ce implică un risc. În relațiile personale, oamenii sunt din ce în ce mai deschişi față de ceilalți pe măsură ce capătă mai multă încredere unii în alții. În context organizațional, lucrurile se schimbă datorită, pe de o parte, faptului că managerul deține puterea, iar pe de altă parte, faptului că informațiile sunt distorsionate la trecerea lor prin canalele informale de comunicare. Există metode de dezvoltare a unei strategii comunicaționale eficiente care le facilitează managerilor asigurarea receptării corecte a mesajelor lor, ca şi metode de obținere a feed-back-ului necesar. De asemenea, există feed-back nu numai între manager şi subalterni, ci şi între manager şi alți manageri. Atunci când discută cu superiorii lor ierarhici, managerii se confruntă cu multe dintre problemele cu care se confruntă subalternii lor atunci când li se acordă posibilitatea feed-back-ului. atunci când discută cu subalternii lor, managerii trebuie să cunoască standardele pe care subalternii trebuie să le atingă, gradul în care un angajat trebuie să îşi îmbunătățească performanțele şi consecințele unui eventual eşec. Comunicarea având drept subiect aşteptările managerului cu privire la performanțe ar trebui să înceapă înainte de angajarea subalternului.

Comunicarea se află, fără îndoială, în topul primelor cinci probleme cu care se confruntă orice manager, deoarece comunicarea reprezintă unul din principalele sale motive de îngrijorare.

Oamenii comunică verbal unii cu alții (față în față sau telefonic), prin mesaje scrise (scrisori, memo-uri sau rapoarte), nonverbal (gesturi sau mimică) sau prin intermediul unei a treia persoane (printr-un mesager). Pot apărea o serie de obstacole în încercarea unei persoane de a-şi expune ideile în cuvinte în fața celorlalți.

Oamenii declară adesea că nu comunică unii cu alții. Motivul este că ei nu au făcut apel la un proces colaborativ, de cooperare – ei nu au căzut de acord asupra schemelor de comunicare, nu au adoptat împreună decizii, au dat vina unii pe alții în cazul eşecurilor şi s-au evitat unii pe alții cât au putut de mult. Prin urmare, lipsa de comunicare este adesea un simptom al altor probleme. Abilitățile de comunicare nu numai că sunt importante, dar nevoia pentru ele este universală. Oricine are nevoie să comunice în mod eficient cu ceilalți.

OBIECTIVUL COMUNICĂRII

Comunicarea îşi propune să conducă la îndeplinirea intențiilor unui individ prin interacțiune cu alții. În general, se consideră că un manager este un comunicator de succes dacă:

1. oamenii simt că au primit suficiente informații de la el. Acest lucru înseamnă de obicei că subalternii înțeleg ce se întâmplă în organizație şi în echipa/unitatea în care lucrează, mai ales aspectele legate de locurile lor de muncă;
2. oamenii simt că mesajele şi informațiile pe care le primesc sunt clare şi precise;
3. oamenii simt că managerul îi ascultă şi înțelege ce vor să spună.

În contrast, se poate spune despre un manager că nu comunică în mod adecvat, în situația în care următoarele condiții sunt îndeplinite:

1. nu sunt transmise suficiente informații. Oamenii sunt confuzi, se simt iîn ceațăî, apar schimbări sau trebuie adoptate decizii/îndeplinite activități despre care nu sunt informați sau nu le înțeleg;
2. mesajele transmise sunt neclare, confuze sau contradictorii. Atunci când sunt repartizate sarcini, oamenii simt că nu înțeleg pe deplin ceea ce li se spune sau simt că nu au posibilitatea de a înțelege conținutul mesajului;

3. fluxul comunicațional nu este repartizat în mod egal. Unii oameni află despre întâmplări, evenimente sau schimbări, iar alții nu;
4. acțiunile/activitățile efectuate nu reflectă conținutul mesajului comunicat. Neîncrederea apare atunci când oamenilor li se spune un lucru, dar observă că acțiunile lor sunt în contradicție cu mesajul transmis;
5. comunicarea este blocată. Frustrările apar atunci când oamenii solicită informații şi nu primesc nici un răspuns, datorită faptului că cererea lor a fost blocată, pierdută sau deviată;
6. nimeni nu ascultă. Datorită faptului că procesul de comunicare implică două părți (un emițător şi un receptor), fluxul comunicațional este întrerupt în situația în care receptorul nu este disponibil sau nu este o persoană dispusă să petreacă timp ascultându-i pe ceilalți.

Comunicarea poate urma o serie de direcții – de sus în jos, de jos în sus şi din/pe lateral. Comunicarea de sus în jos este folosită pentru transmiterea mesajului superiorilor şi poate îmbrăca o varietate de forme, precum ar fi *memo*-urile, manualele de politici ale organizației, buletine, ordinele directe şi declarațiile cu privire la misiune. Acest tip de comunicare este esențial pentru buna funcționare a unei organizații, putând fi dăunător pentru supraviețuirea acesteia în situația în care devin singurul mod acceptabil de transmitere a informațiilor. Acest tip de comunicare unilaterală poate îngrădi inovația şi poate determina creşterea insatisfacției salariaților în cadrul organizației.

Trebuie stabilit un echilibru între comunicarea de sus în jos şi comunicarea de jos în sus. Angajații sunt familiarizați cu diferitele aspecte ale mediului organizației şi au nevoie de un canal comunicațional prin care cunoştințele lor să fie împărtăşite superiorilor. Practica recentă a demonstrat faptul că managerii care primesc feed-back de la subalternii lor sunt mai eficienți în îndeplinirea sarcinilor lor decât ceilalți.

Într-o organizație mai pot fi întâlnite comunicarea în plan orizontal şi cea în diagonală/în plan oblic, ca modalități de întărire a coordonării între diferitele sale departamente. Se poate întâmpla ca, cei din producție să îşi coordoneze activitățile şi să facă schimb de informații cu inginerii, ceea ce creează nevoia de comunicare în plan orizontal (comunicarea între persoane cu funcții egale în ierarhia organizației). Comunicarea oblică reprezintă cea mai puțin folosită modalitate de comunicare, datorită faptului că traversează liniile ierarhice tradiționale de autoritate. Angajații situați pe poziții ierarhice inegale în diferite departamente pot simți totuşi nevoia de a comunica direct între ei – mai ales atunci când acest lucru permite evitarea pierderii de timp. Comunicarea oblică, datorită faptului că îi pune în legătură directă pe emițător şi pe receptor, se poate dovedi mai eficientă şi mai precisă, în unele situații, decât modalitățile tradiționale de comunicare.

Există o serie de condiții care pot determina nereuşita procesului de comunicare. De obicei managerii comunică personal prin contact direct, interpersonal, dar şi într-un mod mai formal, prin memo-uri, directive, discursuri sau alte metode.

COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

La nivelul organizațiilor, comunicarea este mai amplă, de obicei mai formală şi mai structurată. Pe lângă canalele formale de obținere a informațiilor (în sus, în jos şi pe/din lateral), în organizații există şi o rețea informală.

Prin intermediul cercetărilor au fost determinate o serie de elemente referitoare la comunicare. Astfel, în urma cercetărilor efectuate s-a stabilit că deschiderea în comunicare este direct legată de eficacitatea organizațională (B. P. Indik, B. S. Georgopolos şi E. Seashore), iar comunicarea deschisă dintre şefi şi subalterni este esențială pentru climatul organizațional (W. V. Haney). Specific subalternilor este faptul că ei distorsionează informațiile atunci când le transmit şefilor lor (W. H. Read) şi se tem de represalii în situația în care le

transmit acestora informații nefavorabile (P. B. Blau and W. Scott). Deşi subalternii preferă stilul consultativ atunci când au de a face cu superiorii lor, tot ei sunt de părere că este puțin probabil ca acest stil să poată conduce la obținerea rezultate mai bune decât amenințarea directă atunci când ei sunt şefi (L. McCallister).

Ca şi în comunicarea interpersonală, managerul trebuie să se gândească la impactul dorit şi la strategie atunci când comunică prin canalele organizaționale. Intențiile unui manager pot să nu fie comunicate în memo-ul sau în mesajele pe care le transmite, iar mesajul, la rândul său, poate fi distorsionat sau greşit înțeles chiar dacă este clar prezentat. În elaborarea unei strategii pentru comunicarea eficientă la nivel organizațional trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

a. Comunicarea într-un sens versus comunicarea în ambele sensuri

Nu de puține ori, managerii omit, ca parte a strategiei lor comunicaționale, să dea oamenilor posibilitatea de a pune întrebări şi de a clarifica informațiile formale. Este de la sine înțeles că un manager ocupat, în dorința de a transmite instrucțiuni/informații unui mare număr de oameni, poate trimite un memo fără a se gândi că acesta ar putea fi înțeles sau interpretat greşit şi că oamenii nu ar şti cum să-şi clarifice nelămuririle. De exemplu, iată un memo greşit înțeles, adresat de către un manager tuturor membrilor unei organizații, şi care a fost primit cu o reacție imediată de furie- oamenii au început să se îmbulzească în birouri şi la cantină şi să dea frâu sentimentelor:

CĂTRE: Toți angajații

DIN PARTEA: Directorului General

REF.: Îmbunătățirea performanțelor personalului

DATA: Astăzi

Am observat recent că un mare număr de oameni s-au implicat într-o serie de practici care creează probleme companiei. Acestea sunt:

1. Rapoartele nu au fost predate la timp. Prea des un raport important este predat cu o întârziere de două sau trei zile. Acest lucru trebuie evitat cu orice preț.

2. S-a observat că mulți salariați pleacă de la serviciu mai devreme sau sosesc mai târziu. Nimeni nu trebuie să plece până când nu îşi termină treaba.

3. Unii angajați iau acasă echipamentele de birou pentru a le utiliza în scopuri personale sau utilizează aceste echipamente în scop personal în timpul programului de lucru. Acest fapt creşte uzura echipamentelor şi le micşorează durata de funcționare. Această practică nu trebuie să mai continue.

Memo-ul expus anterior a declanşat următoarele reacții din partea salariaților:

1. Dacă nu putem obține informațiile necesare finalizării raportului, ar trebui să îl lăsăm neîncheiat, să falsificăm datele sau să facem presupuneri pe baza căruia să îl finalizăm în timp util? Ce înseamnă să evităm întârzierea finalizării unui raport cu orice preț? Ar trebui ca persoana care nu reuşeşte să finalizeze raportul la timp să se simtă amenințată? De ce nu se schimbă termenul predării rapoartelor, dacă întârzierile au la bază motive întemeiate?

2. Care poate fi un motiv întemeiat în baza căruia o persoană poate întârzia sau poate pleca mai devreme de la locul de muncă ? Este mai bine ca un angajat să telefoneze şi să îşi ia o zi de concediu medical, decât

să întârzie? Ce vrea să spună directorul general atunci când spune că nimeni nu ar trebui să plece până nu îşi termină treaba – se aşteaptă ca o persoană să lucreze toată noaptea? Are compania responsabilitatea de a ne recompensa în vreun fel pentru orele suplimentare? Are dreptul conducerea companiei să ne ceară să muncim oricâte ore doreşte?

3. Ce reprezintă utilizarea în scopuri personale a echipamentului companiei? Dacă o persoană petrece timp în faţa calculatorului pentru a-şi îmbunătăţi performanţele, acest fapt reprezintă utilizare în scop personal?

Este evident faptul că acest memo ridică mai multe probleme, întrebări şi nedumeriri decât soluţionează. Cazul de mai sus reprezintă un exemplu de comunicare unilaterală, într-un singur sens, în care informaţiile vin de sus în jos, şi în care nu există nici o posibilitate ca subalternii să îşi clarifice nelămuririle. Chiar şi o discuţie a acestora cu superiorul sau managerul poate fi nerelevantă, atât timp cât ei nu cunosc intenţiile directorului.

Rezultatul final al acestui memo a fost apariţia unor sentimente de furie, resentimente, vină şi suspiciune în rândul subalternilor, alături de minciună şi dorinţa de a-şi căuta un nou loc de muncă, de a-şi apăra pielea sau de a arunca vina unii pe ceilalţi. Nici un director general nu urmăreşte intenţionat să îşi influenţeze angajaţii astfel. În acest exemplu, directorul general îşi manifestă unele griji legitime, dar mesajul său transmis într-un singur sens fără a da posibilitatea apariţiei unui dialog cu subalternii nu rezolvă problemele existente.

b. Falsitatea politicii ìuşa deschisăî

O strategie aleasă uneori ca mijloc de deschidere de canale de comunicare o reprezintă aşa-numita politică a ì uşii deschiseî. Un manager anunţă sau trimite o notificare scrisă conform căreia a fost stabilită o nouă politică – de acum înainte uşa managerului va fi deschisă pentru oricine are de discutat o problemă. Odată ce a anunţat implementarea unei asemenea politici, managerul poate presupune în mod greşit că au fost rezolvate toate problemele de comunicare.

Acest lucru se înrudeşte cu vechea snoavă despre iepurele care, o dată ajuns pe malul unui lac întins, nu ştia cum să îl traverseze. A mers la bătrâna bufniţă înţeleaptă şi a întrebat-o cum poate să traverseze lacul. După ce s-a gândit, bufniţa i-a răspuns: ì*Trebuie să îţi crească aripi şi să traversezi lacul în zborî.* Perplex, iepurele a întrebat-o*:* "*Cum să îmi crească aripi?î* La care bufniţa i-a răspuns: ì*Ţi-am oferit principiul general; e treaba ta să te ocupi de detaliiî*.

O politică a uşii deschise trebuie să se ocupe de detalii, deoarece simpla sa implementare nu va rezolva problemele comunicaţionale, mai ales în următoarele condiţii:

˘ lipsa de încredere. Dacă subalternii nu au încredere în şeful lor, vor ezita să treacă prin uşa deschisă. Oamenii trebuie să simtă că managerul doreşte cu adevărat să îi asculte, să le acorde timp şi să le dea răspunsuri la întrebări. Dacă angajaţii nu au încredere în intenţiile managerului de a elabora o politică a uşii deschise sau nu au încredere în implicarea managerului în implementarea acestei politici, atunci această politică nu va conduce la îmbunătăţirea comunicării;

˘ inaccesibilitatea. Dacă oamenii simt că managerul nu este niciodată liber/disponibil să îi asculte sau este tot timpul prea ocupat, atunci această politică nu are nici un impact real asupra activităţilor. Un manager trebuie să-şi programeze timpul astfel încât să îşi îndeplinească sarcinile şi să poată discuta şi cu subalternii săi;

˘ subminarea lanţului de comandă. Politica uşii deschise poate distruge lanţul de comandă. Dacă oamenii de pe orice nivel dintr-o organizaţie simt că politica uşii deschise le dă dreptul de a trece peste poziţia şefilor lor direcţi, managerii pot fi supraaglomeraţi cu solicitări, fiind subminată, în acelaşi timp, autoritatea şefilor direcţi.

Lanțul de comandă reprezintă un aspect real atunci când este folosită o politică a uşii deschise. Dacă oamenii simt că nu sunt trataţi corect de către şeful lor direct, atunci trebuie să existe posibilitatea de a fi primiți în audiență de către o persoană situată mai sus în ierarhia organizației. O politică des utilizată în cadrul marilor corporații este aceea de a permite ca un angajat să poată discuta cu cineva situat mai sus în ierarhie în situația în care îşi exprimă din timp această dorință. Uneori este necesar ca şeful direct să fie înştiințat de această întâlnire.

c) Comunicarea verbală versus comunicarea scrisă

Un alt aspect al strategiei comunicaționale îl reprezintă adoptarea deciziei de a comunica oral, în scris sau în ambele moduri. De asemenea, se pune problema deciziei de a comunica față în față/unu la unu sau într-un grup mai larg. De exemplu, este posibilă transmiterea unui mesaj personal, în scris fiecărei persoane cu care se doreşte a se comunica, dar acest lucru cere mult timp. Alternativa este trimiterea aceluiaşi mesaj scris tuturor persoanelor. Cu echipamentele de procesare actuale, această din urmă procedură necesită puțin timp, dar are drept efect pierderea impactului personal pe care îl produce un mesaj față în față/unu la unu.

Pe de altă parte, este posibil – dacă se alege o strategie comunicațională orală – ca managerul să vorbească cu fiecare subaltern în parte. De asemenea, managerul ar putea decide să îi adune pe oameni laolaltă şi să le furnizeze informațiile în cadrul unei şedințe.

Există argumente pro şi contra acestor strategii – comunicare scrisă sau orală, față în față/unu la unu sau în grup.

Dacă există o procedură deschisă, orală de discutare cu grupul, avantajul evident al comunicării în ambele sensuri este însă pierdut dacă nu este permis angajaților să pună întrebări pentru clarificare. Managerul ar trebui să țină cont de următorii factori în luarea unei decizii cu privire la această strategie:

(1) timpul disponibil;

(2) importanța mesajului;

(3) gradul de receptivitate/deschidere a receptorului;

(4) abilitatea managerului de a prezenta în scris sau verbal.

Uneori este recomandabilă transmiterea unor anumite mesaje importante oamenilor înaintea unei întâlniri deschise. Acest lucru le permite oamenilor să citească mesajul şi să se pregătească pentru întâlnire. O astfel de procedură ar putea fi folosită şi în cazul întâlnirilor față în față/unu la unu.

O altă procedură des utilizată o reprezintă purtarea unei discuții deschise asupra unui aspect, clarificarea nelămuririlor şi încheierea unei înțelegeri, urmate de redactarea rezumatului acestei înțelegeri.

d) Utilizarea rețelei informale

Încă de la începuturile istoriei umanității, oamenii şi-au transmis în mod informal mesaje unii altora. Acest lucru a fost caracterizat drept bârfă, comunicare/rețea informală, povestire, răspândire de zvonuri sau ìradio şanțî. Acest proces este prezent în unitățile militare, biserici, şcoli, cartiere de locuințe şi organizații.

Dacă un mesaj este transmis unei persoane şi apoi retransmis alteia fără a exista ocazia de a-l repeta sau de a-l clarifica, mesajul se scurtează şi este distorsionat. Anumite elemente câştigă/pierd în importanță, altele sunt distorsionate, iar impactul mesajului se modifică.

Elementele reale sunt adesea prezente într-un mesaj informal. Cineva aude o conversație, citeşte un memo confidențial sau vede un document şi apoi transmite atât fapte, cât şi semnificații. Uneori fluxul informațional în sine creează probleme. De exemplu, într-o organizație, directorul general se întâlneşte în fiecare luni cu membrii conducerii. Informațiile sunt împărtăşite tuturor şi nu s-au pus restricții în legătură cu aceste informații referitor la modul care pot fi transmise mai departe. Unii dintre participanții la întâlnire au transmis aceste informații subalternilor lor, în timp ce alții nu au făcut acest lucru. Cei care au auzit informațiile le-au transmis celor care nu le-au auzit. Prin transmitere, informațiile s-au scurtat şi au fost distorsionate. În scurt timp, cei care le primeau au devenit nemulțumiți de transmiterea prin canale informale deoarece informațiile primite nu reflectau realitatea. Astfel, mesajul directorului general a avut un impact neaşteptat. Transmiterea informațiilor de sus în jos nu a oferit date clare şi precise membrilor organizației. Problema a fost depăşită prin trimiterea de rezumate scrise ale şedinței personalului de conducere la toate departamentele organizației putând fi citite de orice angajat.

Rețeaua informală poate fi folosită prin furnizarea regulată de informații reale şi corecte. În cazul metodei denumită ìşedință de informare/împărtăşire de informațiiî, managerul invită un grup de 6-12 angajați pentru o şedință cu o durată de două ore. Fiecărei persoane i se cere să spună ceea ce se petrece în aria sa de activitate – ce fac oamenii, ce întrebări pun, cu ce probleme se confruntă. Acest lucru îi permite managerului atât să afle ceea ce se petrece în cadrul organizației prin înregistrarea discuției, cât şi să ofere informații precise care pot fi transmise celor care participă la şedință.

În marea majoritate a cazurilor, accentul cade prea mult pe abilitățile de vorbire şi nu pe cele de ascultare. În societatea actuală, eficiența comunicării este echivalată cu eficiența vorbirii, dar comunicarea reprezintă o monedă cu două fețe. Aproape toți oamenii eşuează în a folosi latura ascultării în avantajul lor. Motivele sunt variate, incluzând mulți factori disturbatori:

- externi (de pildă, sunetul telefonului);
- interni (de exemplu, presiuni psihice familiale).

În plus, ascultarea este o activitate dificilă, care solicită mai mult efort decât vorbirea, fiind un proces activ şi nu unul pasiv.

Adevărul este că oamenii, fără să vrea, depun eforturi serioase pentru a deveni slabi ascultători. Ei nu vor să fie nepoliticoşi, aşa că devin maeştri în arta prefăcătoriei (de exemplu, emit câte un ì*aha/ohoî* sau dau din cap). Pe scurt, oamenii devin maeştri în ìa dormi cu ochii deschişiî.

Printre metodele prin care pot fi depăşite obiceiurile ascultării pasive se numără următoarele:

1. *Urmărirea sensului, a întregului sens al mesajului*. A auzi ceea ce spune cineva nu este acelaşi lucru cu a înțelege ce vrea să spună acea persoană. Ascultătorul trebuie să fie activ;

2. *Reținerea de la evaluări*. Un ascultător eficient nu comentează de o manieră critică ideile vorbitorului. Evaluarea trebuie făcută după exprimarea unei idei complete, altfel se rupe şirul ideilor vorbitorului;

3. *Colaborarea cu vorbitorul*. Răbdarea în ascultare şi ajutorul dat vorbitorului în exprimarea ideilor sunt esențiale. Discursul este un proces inexact de comunicare, înțelesul cuvintelor/frazelor ieşind mai bine la iveală în urma unei conversații dintre vorbitor- ascultător;

4. *Verificarea perceperii înțelesului mesajului*. Acest lucru permite verificarea acurateții ascultării. Un vorbitor poate reformula unele cuvinte/fraze, acoperind astfel golurile existente în comunicare.

R. Nichols subliniază importanța ascultării pentru manageri, identificând obiceiurile proaste pe care managerii trebuie să le depășească pentru a fi comunicatori eficienți. El recomandă următoarele trei metode mentale de manipulare care pot facilita ascultarea eficientă (P. R. Timm şi B. R. Peterson):

1. Anticiparea următoarei idei a vorbitorului. Acest lucru asigură ascultarea agresivă şi învățarea prin comparație şi contrast;

2. Identificarea elementelor cheie ale unei conversații. Identificarea elementelor de sprijin ale punctelor principale ale discuției va mări capacitatea ascultătorului de a reține ideile esențiale;

3. Elaborarea de rezumate mentale. Atunci când vorbitorul ia o pauză, ascultătorul eficace recapitulează ceea ce s-a spus, organizându-şi mental ideile exprimate.

FEEDBACK-UL: METODĂ DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A COMUNICĂRII

În viața organizațională actuală, angajații au învățat să îşi mascheze şi să îşi ascundă sentimentele, în special față de cei care ocupă poziții ierarhice înalte. De aceea, este adesea dificil de ştiut care a fost adevăratul impact al mesajului asupra celorlalți. Rezultatul poate fi numai un zâmbet politicos, acordul verbal sau consensul aparent, emițătorul presupunând, în mod eronat, că aceste semne de feedback extern din partea receptorului reprezintă adevărul. O persoană care dispune de bune abilități de comunicare interpersonală poate determina şi verifica impactul real pe care spusele sale l-au avut, putând stabili dacă eventuala problemă derivă dintr-o inabilitate de comunicare sau din sistemul de filtrare al celorlalți.

> În procesul îmbunătățirii performanțele legate de comunicare, probabil că nici o abilitate nu este mai importantă decât aceea de a primi feedback precis şi corect în ceea ce priveşte impactul propriului mesaj asupra celorlalți. Acest lucru necesită sensibilitate, datorită faptului că, cei mai mulți oameni se temi în fața confruntării directe cu cineva care îi întreabă despre performanțele lor. Nu este uşor pentru o persoană aflată pe o poziție ierarhică inferioară într-o organizație să se confrunte cu o persoană cu un statut mai înalt, pentru a-i acorda un feedback nesolicitat şi probabil nedorit. Riscurile implicate, din perspectiva persoanei de pe nivelul mai scăzut, sunt atât de mari, încât, dacă situația rămâne intolerabilă, cea mai sigură strategie este aceea de a tăcea şi de a spera că trecerea timpului va îmbunătăți condițiile existente.

Această strategie tăcută a schimbării minimale, larg utilizată pentru rezolvarea problemelor cu cei care au un impact negativ asupra noastră, maschează realitatea şi ține ascunse frustrările. Însă, până în momentul în care adevărul iese la iveală, consecințele negative ale unei relații slab dezvoltate sunt dificil de monitorizat. Rolul consultanților în comunicare poate fi uneori acela de a-i convinge pe membrii organizației să adune date care să reprezinte feedback-ul necesar efortului de a scoate adevărul la suprafață.

Prin crearea unui climat organizațional în care ceilalți să se simtă în siguranță sau să se simtă recompensați prin împărtăşirea de informații, este mai probabilă primirea unui feedback preci

O metodă simplă este aceea de a invita subiectul la o discuție față în față/unu la unu. În mod ideal, aceasta este precedată de un memo scris sau de o solicitare verbală care specifică scopul întâlnirii, pentru a-i oferi subiectului posibilitatea de a se pregăti. Iată un exemplu:

> *Domnule X,*
>
> *Doresc foarte mult să cunosc opiniile dvs. referitoare la performanțele mele manageriale. Considerați că ceva din ceea ce fac creează probleme celorlalți? Aveți vreo sugestie în legătură cu modul în care mi-aş putea creşte nivelul eficienței? Aş dori, mai ales, să aud părerile dvs. în legătură cu modul în care am putea îmbunătăți şedințele de evaluare a performanțelor, metoda de stabilire a sarcinilor şi procedurile de stabilire a obiectivelor. Mi-ar plăcea să ne întâlnim săptămâna viitoare pentru a discuta*

aceste lucruri. Secretara mea vă va telefona pentru a stabili data şi ora în care pot veni în biroul dvs. pentru o discuție.

Vă mulțumesc,

Y

Numeroşi manageri preferă ca superiorii lor să vină în birourile lor pentru o astfel de discuție. Alții consideră că este potrivit ca problemele să fie discutate în biroul şefului în cadrul unor întâlniri regulate. Oamenii se pot pregăti mai bine pentru aceste discuții dacă sunt la curent cu aspectele şi domeniile specifice care vor fi discutate.

O altă metodă utilizată este aceea de a solicita subiectului (fie verbal, fie printr-un memo) să îşi exprime în scris punctele de vedere referitoare la anumite chestiuni. Iată un exemplu:

Domnule X,

Încerc să îmi îmbunătățesc eficiența managerială. Ați putea să vă faceți timpul necesar pentru a scrie sugestiile pe care le aveți în legătură cu domeniul revizuirii performanțelor, al stabilirii de sarcini şi al stabilirii de obiective? Încercați să fiți cât mai cinstit cu putință. Consider că este importantă determinarea impactului pe care îl am asupra celorlalți, atât pozitiv cât şi negativ.

Vă mulțumesc,

Y

Într-o solicitare directă a feedback-ului verbal sau în scris, persoana rugată poate considera că este urmărită, cercetată. Dacă şeful este cel care face cererea, subalternul se poate simți obligat să coopereze, dar nu îi este uşor datorită riscului implicat. Datorită faptului că aceste cereri directe nu sunt anonime, subalternul se poate întreba cât de tranşant poate fi fără a da impresia de rea voință. În general, este mai puțin amenințătoare acordarea de feedback prin sugestii decât prin declararea unor opinii negative.

Un grad mai mare de anonimat rezultă din împărțirea angajaților în subgrupuri de 3-4 oameni care se întâlnesc pentru a discuta 30-45 de minute în urma unei solicitări de acest gen. Iată un exemplu în acest sens:

Sunt foarte preocupat de problema eficacității mele ca manager. Aş aprecia dacă ați putea să mă ajutați la următoarea şedință prin formarea de subgrupuri care să identifice tipul meu de comportament sau orice altă procedură care pare să reducă eficacitatea operațiunilor noastre. De asemenea, aş dori să întocmiți o listă a lucrurilor pe care considerați că le fac bine şi pe care ați dori să le fac în continuare. Ați fi de ajutor dacă mi-ați oferi sugestii concrete pentru îmbunătățire (identificați domeniile precise de luat în considerare). Nu voi fi prezent la întâlnirea dintre dvs. Puteți depune un rezumat scris la secretara mea. Nu este necesară precizarea numelor deoarece sunt mai interesat de informații decât de sursă. Dacă un anumit subgrup ar dori să vorbească direct cu mine, aş aprecia această oportunitate.

O altă metodă este ca managerul să se întâlnească cu toți angajații pentru a le solicita soluții pentru îmbunătățirea activităților lor. O astfel de discuție este de obicei dinainte planificată şi dialogul este mai deschis decât în formatul subgrup; o atmosferă de preocupare şi ajutor reciproc va conduce la cel mai util schimb de informații. O metodă folositoare o reprezintă exprimarea opiniilor managerului cu privire la anumite probleme şi solicitarea opiniilor subalternilor.

Formatul poate varia de la caz la caz. Managerul îşi poate sintetiza consideraţiile sale cu privire la stilul său managerial şi poate cere opiniile de la fiecare angajat în parte. Angajaţii pot forma subgrupuri temporare şi apoi, pot sintetiza discuţia generală. Când managerul şi/sau subalternii nu pot anticipa efectele împărtăşirii de informaţii cu privire la subiecte mai delicate, este recomandată solicitarea prezenţei unui consultant, al cărui rol este acela de a ajuta la orientarea activităţilor şi evitarea direcţionării discuţiei către teme/subiecte neproductive.

Instrumentele scrise reprezintă o altă cale de oferire de feedback în condiţii de anonimat. Managerul sau cei de la Departamentul Personal pune în circulaţie un chestionar în vederea colectării de date de la angajaţi cu privire la performanţele managerului. Printre instrumentele existente se numără matricea Blake-Mouton, Sistemele I-IV ale lui Likert, instrumentele telemetrice ale lui Hall şi profilul managementului resurselor enunţat de ştiinţele comportamentale.

Datele colectate pot conduce la identificarea modului în care managerul este perceput şi a modului în care îşi poate îmbunătăţi stilul managerial. Unele instrumente cuprind întrebări deschise (de exemplu: *Ce trebuie să facă această persoană pentru a-ş îmbunătăţi performanţele în acest domeniu?*) care furnizează diferite variante specifice de schimbare.

Avantajele utilizării de instrumente de acest tip sunt acelea că pot fi administrate pe scară largă, se concentrează pe probleme frecvente, pot fi repetate la o dată ulterioară şi păstrează anonimatul celor chestionaţi. Uneori este potrivită angajarea unei echipe externe specializată în schimbare, care să colecteze datele şi apoi, să le expună celor din sistem pentru a fi utilizate în planificarea programului de schimbare.

Utilizarea acestei tehnici presupune ca managerul să scrie o evaluare a performanţelor sale şi apoi să le ceară celorlalţi să o confirme sau să o infirme, să împărtăşească eventualele reacţii şi să facă sugestii pentru îmbunătăţire. Un exemplu care poate fi utilizat este memo-ul de mai jos; sub fiecare enunţ trebuie lăsat un spaţiu liber pentru reacţiile şi sugestiile evaluatorului:

Am scris următoarea evaluare a performanţelor mele manageriale. Aţi putea, vă rog, să indicaţi dacă

sunteţi sau nu de acord cu diferitele puncte exprimate şi să indicaţi reacţiile pe care le aveţi ?

Consider că fac bine următoarele lucruri:

1. *Sunt punctual şi nu lipsesc niciodată la întâlniri şi nu îi fac pe oameni să mă aştepte.*

2. *Sunt dependent de îndeplinirea sarcinilor şi solicitărilor.*

3. *Sunt o persoană muncitoare, care manifestă o mare loialitate faţă de companie şi de obiectivele acesteia.*

Am identificat de asemenea următoarele aspecte negative în stilul meu managerial:

1. *Sunt mai degrabă o persoană închisă, nu comunic foarte mult sau foarte uşor cu ceilalţi. Vreau să schimb această stare de lucruri, dar nu ştiu exact cum să fac.*

2. *Am tendinţa de a respinge ideile noi şi de a întrerupe oamenii în şedinţe. Nu sunt sigur cum reacţionează oamenii la acest lucru.*

3. *Oamenii se tem puţin de mine şi nu se simt bine discutând cu mine. Nu ştiu din ce cauză provoc aceste reacţii şi nici cum le-aş putea evita.*

O formă a evaluării împărtăşite este folosită în evaluarea performanţelor atunci când angajatul îşi evaluează performanţele şi apoi, este verificat de superiorii săi ierarhici. Această tehnică constituie baza planificării creşterii performanţelor (G. Myer

De obicei consultanții externi sunt folosiți pentru a colecta date cu privire la feedback. Aceste persoane fie pot veni din exteriorul companiei, fie pot face parte din Departamentul de Instruire/ Training sau din Departamentul Personal al organizației.

Consultantul poate utiliza o varietate de metode pentru a obține feed-back. Îl poate observa pe manager la şedinţe, în rezolvarea problemelor sau la lucru. Consultantul poate de asemenea să îi intervieveze pe colegi/subalterni sau să administreze instrumente cu ajutorul cărora să întocmească un profil sumar.

Avantajul utilizării unei persoane din exterior este acela că de obicei poate vedea lucruri cu care cei din interior s-au obişnuit şi poate pătrunde în domenii care nu sunt accesibile managerului. Dezavantajul poate fi acela că managerul şi subalternii săi pot deveni dependenți de consultant şi nu învață să dea şi să primească feed-back-ul, care reprezintă o componentă principală a relației lor de lucru.

Pentru majoritatea oamenilor, furnizarea de informații superiorilor este o activitate riscantă. Atunci când încearcă pentru prima dată acest lucru, angajatul urmăreşte îndeaproape reacția şefului, pentru a vedea dacă va mai acorda vreodată sau nu feedback.

a) Ascultarea, în locul explicațiilor şi justificărilor

Tendința de a explica sau de a justifica acțiunile la primirea feed-back-ului ar trebui evitată. Atunci când solicită feedback, sarcina de a asculta şi de a înțelege cade în grija managerului. Acest lucru nu înseamnă că managerul este obligat să creadă sau să accepte informațiile; responsabilitatea sa este aceea de a încerca să înțeleagă de ce cealaltă persoană se simte sau reacționează într-un anumit fel. Comportamentul defensiv întrerupe fluxul comuni-cațional deoarece oamenii înțeleg că managerul este mai interesat să se justifice decât să înțeleagă impactul pe care îl are asupra celorlalți.

b) Cerere pentru mai multe informații

În special în procesul deschis de acordare de feed-back verbal, pot fi obținute mai multe informații dacă persoana care le primeşte încurajează şi sprijină fluxul continuu al feed-back-ului prin remarci de genul: *Acest lucru îmi este de ajutor. Spune-mi mai mult. Ai putea să îmi spui şi altceva despre asta?*

c) Verificarea datelor

Pentru a se asigura că a înțeles ce vrea să spună cealaltă persoană, managerul ar trebui să sintetizeze ceea ce a auzit şi să se asigure că cealaltă persoană a înțeles bine.

d) Exprimarea aprecierii şi planificarea viitorului

După feedback, managerul trebuie să conştientizeze riscul pe care şi l-a asumat persoana care i-a acordat feed-back-ul şi să îşi exprime recunoştința pentru efortul depus de aceasta. De asemenea, este un moment potrivit pentru a planifica viitoarea şedință de primire a feedback-ului, care are toate şansele să fie mai puțin stresantă pentru subaltern şi, prin urmare, mai productivă decât prima.
Managerii sunt implicați adesea în acordarea de feedback subalternilor lor şi nu doar de a-l primi de la aceştia. Din când în când, în ciuda eforturilor mari depuse de conducere pentru angajarea şi instruirea salariaților, se întâmplă ca un angajat să eşueze în încercarea sa de a-şi îndeplini obiectivele minimale stabilite pentru continuarea contractului său de muncă. Interviul de evaluare a performanţelor este o ocazie potrivită pentru transmiterea acestor informații. Interviul ar trebui să includă o definire a direcției ce trebuie urmată pentru

remedierea acestor neajunsuri. Trebuie stabilite obiective clare şi o procedură de monitorizare a progresului angajatului. Situația ideală presupune ca managerul să identifice punctele tari ale angajatului ca bază pentru stabilirea obiectivelor şi a consecințelor pe care le-ar putea avea eşecul. Toate acestea trebuie scrise în câte un exemplar pentru angajat, manager şi Departamentul Personal, care o va include în dosarul angajatului. Această întâlnire trebuie abordată ca o întâlnire consultativă, dar, în anumite cazuri, este nevoie de enunțarea clară a eventualelor consecințe ale eşecului în obținerea schimbării dorite (L. McCallister).

Întrebări recapitulative

1. Ce trebuie să facă un manager pentru a fi considerat un comunicator de succes?

2. Care este scopul interacțiunii umane?

3. Ce reprezintă discrepanțele comportamentale şi ce impact pot avea ele asupra abilității noastre de a comunica?

4. Ce este un sistem de filtrare şi în ce mod ne influențează perceperea mesajelor comunicate de alții?

5. Cum ați defini comunicatorul incompetent în termenii intenției şi ai impactului?

6. Ce rezultate are cercetarea stilului comunicațional şi a eficacității manageriale?

7. Pot oamenii cu stiluri comunicaționale diferite să implementeze cu succes strategii comunicaționale similare?

8. Care sunt paşii elaborării unei strategii comunicaționale de succes?

9. Ce reprezintă comunicarea neintenționată şi în ce mod ne reflectă sentimentele?

10. Care sunt cele mai dăunătoare greşeli de comunicare pe care le fac tinerii manageri după părerea lui P. Drucker?

11. Prin ce metode pot depăşi managerii teama subalternilor de a împărtăşi informații superiorilor lor?

12. Ce presupun unii manageri atunci când instituie politica uşii deschise ? De ce este nevoie pentru ca această politică să funcționeze?

13. În ce mod aspectul lanțului de comandă poate intra în conflict cu politica uşii deschise?

14. Ce este o ì*sesiune de împărtăşireî*, care este scopul ei şi ce avantaje are față de utilizarea rețelei informale?

15. Care sunt cele trei situații în care managerilor li se cere să acorde feedback şi ce rol are interviul de evaluare a performanțelor pentru fiecare dintre acestea?

16. Care sunt factorii de luați în seamă în încheierea contractului de muncă şi ce legătură au ei cu comunicarea?

1. Luați drept exemplu un manager cunoscut dv. în termeni competențelor sale comunicaționale şi identificați ce face bine şi unde greşeşte din aceste puncte de vedere.

2. În ce fel influențează structura nevoilor unui individ comunicarea neintenționată şi intențiile ?

Managementul resurselor umane

Obiective

* Ilustrarea problemelor angajării resurselor umane necesare în cadrul organizațiilor.

* Discutarea rolului planificării resurselor umane şi a relației acesteia cu planificarea la nivel organizațional.

* Discutarea modului în care organizațiile îşi acoperă nevoile de personal prin recrutarea şi selecția candidaților calificați

* Evaluarea rezultatelor cercetărilor cu privire la interviul de angajare.

* Descrierea modalităților de pregătire a interviurilor de angajare de succes.

* Prezentarea unor modalități de orientare şi integrare a noilor angajați.

* Discutarea instruirii şi dezvoltării angajaților şi a unor aspecte ale acestor procese.

* Explicarea obiectivelor evaluării performanțelor, a motivelor pentru care acest proces poate eşua şi a metodelor de depăşire a obstacolelor.

* Discutarea aspectelor care trebuie avute în vedere în luarea de decizii cu privire la recompensarea angajaților.

* Discutarea metodelor de asigurare a unor relații productive cu angajații sau reprezentanții acestora.

Managementul resurselor umane constă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea şi menținerea resurselor umane în cadrul organizației în vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor acesteia şi satisfacerii nevoilor angajaților. Sunt prezentate în acest curs definiții, principii, metode şi tehnici de management al resurselor umane grupate pe activitățile specifice domeniului

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă au de a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere şi reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie organizația. Implementarea planului presupune recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite şi evaluarea permanentă a performanțelor pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele organizaționale. Aceste activități reprezintă componentele managementului resurselor umane.

Planul de resurse umane este creat în acord cu planul strategic al organizației. Pe măsură ce organizația identifică oportunitățile de dezvoltare disponibile, este necesară corelarea lor cu abilitățile de care va fi nevoie pentru acoperirea lor. Recrutarea, instruirea şi programele de recompensare sunt create în vederea atragerii, dezvoltării şi păstrării oamenilor cu abilitățile necesare.

Dezvoltarea resurselor umane implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în organizație. Problema constă în recunoaşterea tipului de instruire de care angajații au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus formării. Există un număr de tehnici de instruire şi elemente necesare pentru ca un program de instruire să fie eficient.

În evaluarea performanțelor este importantă atât evaluarea comportamentelor considerate adecvate, cât şi a celor neadecvate, precum şi acordarea echitabilă a recompenselor.

Pentru asigurarea unor relații benefice între conducere şi angajați se desfăşoară o serie de activități cum sunt gestionarea conflictelor, consolidarea relațiilor cu sindicatele sau reprezentanții angajaților şi consilierea angajaților.

Pe măsură ce îşi dezvoltă dimensiunile, orice organizație se confruntă cu probleme legate de nevoia de resurse umane.

Dacă organizația este în creştere, trebuie stabilite metode de găsire şi angajare de oameni care să posede abilitățile solicitate. Acest lucru se reflectă de obicei într-o formă de **planificare** a resurselor umane. Analizându-se proiectele şi tendințele viitoare ale organizației, se estimează numărul de oameni de care este nevoie şi tipul de abilități şi competențe pe care le solicită eventualele posturi vacante. O parte a acestui proces o reprezintă succesiunea managerială, adică determinarea numărului de manageri care se vor pensiona şi a măsurii în care organizația dispune de oameni talentați care să-i înlocuiască.

După dezvoltarea unui plan de resurse umane, trebuie urmați un număr de paşi necesari implementării planului. Prima parte esențială a implementării este determinarea numărului de oameni cu anumite abilități de care este nevoie la un anumit moment. Următorul pas îl constituie **recrutarea** ñ o procedură folosită pentru atragerea oamenilor calificați să candideze pentru posturile libere din cadrul organizației. După ce oamenii au fost atraşi să solicite postul, este folosită procedura de **selecție** pentru stabilirea persoanelor care vor îndeplini efectiv sarcinile în organizație şi care vor fi angajați.

Oamenii nou angajați trebuie să fie învățați care sunt regulile şi standardele organizației, iar pentru aceasta este folosit un tip de program de **integrare** sau orientare. După ce oamenii au fost integrați în sistem, de obicei este necesar să fie ajutați să îşi actualizeze capacitățile, atitudinile şi competențele generale, aducându-le la nivelul considerat potrivit în organizație prin intermediul **instruirii şi dezvoltării** angajaților. Odată ce oamenii au început să funcționeze în cadrul organizației la nivelul potrivit apare problema **recompensării** lor adecvate. Sunt stabilite salariile considerate corecte pentru oamenii cu anumite abilități şi responsabilități ale postului, precum şi procedura potrivită de **evaluare a performanțelor** prin care conducerea poate lua decizii corecte de acordare a recompenselor oferite sub forma salariului sau promovării.

Pe măsură ce oamenii se stabilesc în organizație, devin preocupați de **beneficiile** (asigurări de sănătate, concedii medicale şi de odihnă, fonduri de pensii) care le sunt oferite.

Angajații pot să-şi aleagă reprezentanți sau să se afilieze la un sindicat pentru a-şi proteja drepturile şi a-şi promova interesele şi prin urmare apare necesitatea angajării unei colaborări cu aceste structuri. Atunci când apar conflicte sunt necesare intervenții calificate pentru a le gestiona şi rezolva constructiv. Pot fi de asemenea acordate angajaților servicii de consiliere în diverse aspecte din partea managerilor sau a unor specialişti. Toate aceste activități constituie substanța **relațiilor angajați-conducere**.

Această serie de activități poartă numele de **management al resurselor umane.**

DEFINIRE, IMPORTANȚĂ, PRINCIPII ŞI OBIECTIVE

Managementul resurselor umane constituie complexul de activități orientate către utilizarea eficienta a personalului unei organizații, urmărindu-se atât realizarea obiectivelor acesteia cât şi satisfacerea nevoilor angajaților[1].

Conceptul de resurse umane nu este nou. P. Drucker în lucrarea sa ‘‘The Practice of Managementî atribuia managementului trei funcții: obținerea performantei economice, conducerea managerilor si managementul muncitorilor şi al muncii. ‘‘Omul e singura resursă aflată la dispoziția omului care poate fi dezvoltatăî afirma el, şi ‘‘Oamenii trebuie considerați ca resurse... Managerii şi muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizații.î

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultura, motivație, dorințe şi în special prin conştiința de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem, putând împiedica sau, dimpotrivă, putând potența o acțiune, un proces, o activitate.

Totodată, prin natura sa de ființă sociabilă, omul trăieşte şi acționează în colectivitate, face parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puțin ataşat, grupuri care la rândul lor interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele şi exercitând influențe asupra altora. Prin urmare, inițierea şi desfăşurarea cu succes a activităților diferitelor organizații depind într-o măsură covârşitoare de gradul în care este înțeles, motivat şi coordonat factorul uman.

Resursele umane constituie elementul creator, activ si coordonator al activității din cadrul organizațiilor, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare şi informaționale. A descrie oamenii ca fiind ‘‘resurseî le subliniază importanța şi arată faptul că managementul lor cere nivele înalte de preocupare sinceră față de oameni, atenție şi profesionalism.

Evoluția practicii şi gândirii manageriale a determinat deplasarea atenției specialiştilor de la factorul material către resursa umana. S-a ajuns astfel la concluzia că individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor productivi, iar managementul resurselor umane depăşeşte principiile rigide ale gestionării activelor firmei, trebuind să țină seama de o serie de caracteristici ce scapă calculului economic. Numai luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoştințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament şi caracter, managementul poate reuşi să conducă resursa cea mai prețioasă, unica resursă dotată cu capacitatea de a-şi cunoaşte şi învinge propriile limite.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică însă o subevaluare a celorlalte resurse. Conceperea sistemică a firmei implică abordarea interdependentă a resurselor, pornind de la obiectivele fundamentale la a căror realizare concură împreună, de la conexiunile de esență ce există între ele. Supralicitarea resurselor umane în detrimentul celorlalte afectează echilibrul dinamic al organizației.

Numai prin **satisfacerea nevoilor angajatului** se va putea obține implicarea acestuia în **realizarea obiectivelor organizației** şi numai contribuind la succesul organizației angajații vor putea să-şi

satisfacă nevoile legate de munca pe care o desfăşoară. Numai atunci când cei implicați înțeleg această relație managementul resurselor umane ocupă o poziție importantă în cadrul organizației şi poate contribui la succesului acesteia.

Principiile esențiale ale managementului resurselor umane sunt:

1. Aprecierea factorului uman ca o resursă vitală;

2. Corelarea, într-o manieră integrată, a politicilor şi sistemelor privind resursele umane cu misiunea şi strategia organizației;

3. Preocuparea susținută de concentrare şi direcționare a capacităților şi eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii şi obiectivelor stabilite;

4. Dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.

Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane constau în:

1. Creşterea eficienței şi eficacității personalului (sporirea productivității);

2. Reducerea absenteismului, fluctuației şi a amplorii şi numărului mişcărilor greviste;

3. Creşterea satisfacției în muncă a angajaților;

4. Creşterea capacității de inovare, rezolvare a problemelor şi schimbare a organizației.

FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane este un proces care constă în exercitarea a patru funcții: asigurarea, dezvoltarea, motivarea şi menținerea resurselor umane.

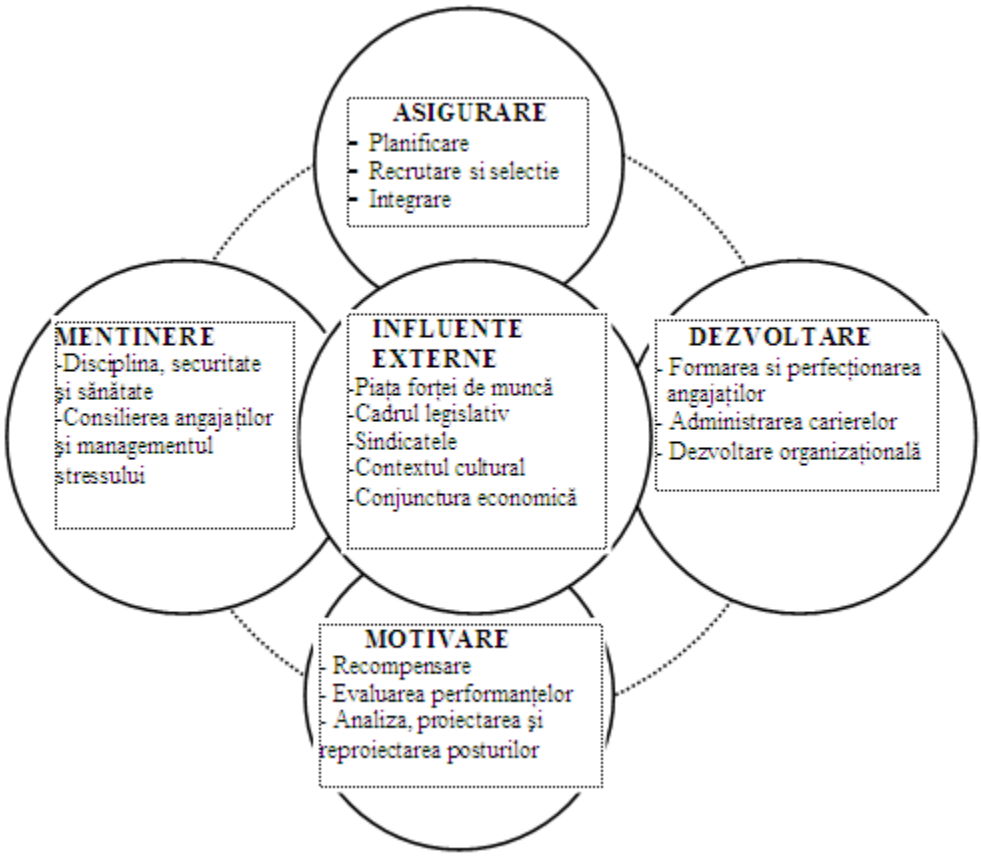

Figura nr. 28 - Functiile MRU

În centrul schemei se află **influențele externe**: cadrul legislativ, piața forței de muncă, sindicatele, contextul cultural (inclusiv filozofia şi practicile manageriale), conjunctura economică, care au un impact important asupra mana-gementului resurselor umane. Cercurile din exterior reprezintă fluxul principalelor activități incluse in managementul resurselor umane, care este un proces continuu.

ASIGURAREA RESURSELOR UMANE

Funcția de asigurare a resurselor umane cuprinde următoarele activități:

1. Planificarea resurselor umane – are drept scop determinarea nevoilor, strategiilor si filozofiilor privind resursele umane ale organizației, inclusiv estimarea cererii si ofertei pe piața muncii. Întrebarea cheie pentru această activitate este: "De câți oameni şi cu ce caracteristici avem nevoie, atât în prezent cât şi în viitor?î

Obiectivele planificării resurselor umane constau în obținerea:

- oamenilor potriviți
- în numărul necesar
- cu cunoştințele, abilitățile şi experiența necesare
- în posturile potrivite

ˇ la locul şi timpul potrivit

ˇ cu un cost adecvat.

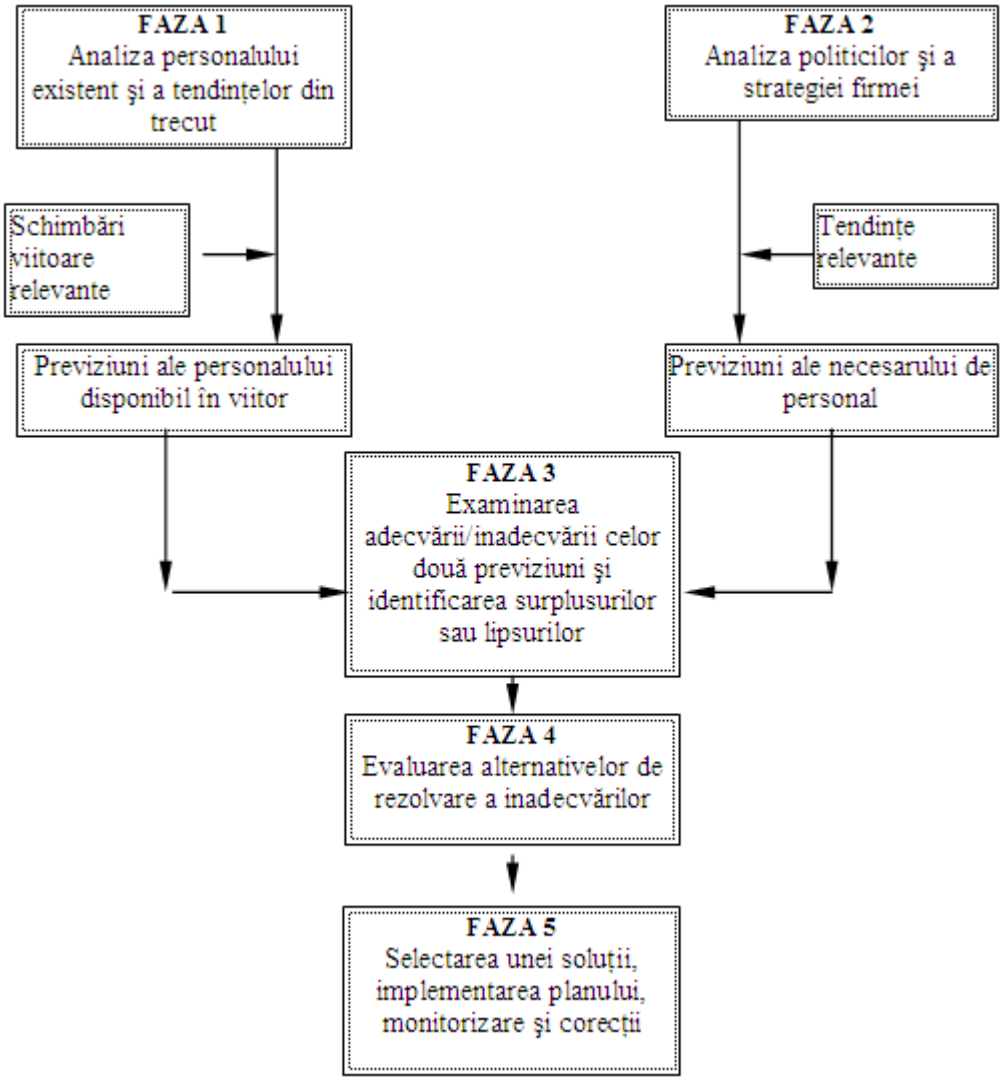
FAZA 1
Analiza personalului existent şi a tendinţelor din trecut
FAZA 2
Analiza politicilor şi a strategiei firmei
Schimbări viitoare relevante
Tendinţe relevante
Previziuni ale personalului disponibil în viitor
Previziuni ale necesarului de personal
FAZA 3
Examinarea adecvării/inadecvării celor două previziuni şi identificarea surplusurilor sau lipsurilor
FAZA 4
Evaluarea alternativelor de rezolvare a inadecvărilor
FAZA 5
Selectarea unei soluţii, implementarea planului, monitorizare şi corecţii

Figura nr. 29 - Planificarea resurselor umane

2. Recrutarea şi selecţia sunt activităţi complementare în procesul angajării de personal.

ˇ Recrutarea **-** se referă la procesul confirmării nevoii de a angaja personal nou, localizării si atragerii celor interesaţi în a candida pentru posturile oferite;

ˇ Selecţia – este stadiul final al luării deciziei în procesul de recrutare, ea reprezentând ansamblul proceselor prin care se aleg persoanele ce întrunesc calităţile, cunoştinţele, deprinderile şi aptitudinile necesare realizării obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor circumscrise anumitor posturi.

Fazele acestei activităţi sunt următoarele:

a. *Definirea postului* care se concretizează într-o descriere de post în care sunt prezentate detaliat cerinţele postului şi tipurile de abilităţi de care este nevoie pentru îndeplinirea acestor cerinţe şi a *profilului candidatului ideal*.

b. *Atragerea candidaților*. Recrutarea poate fi internă sau externă organizației. Recrutarea externă se realizează în instituții de educație, prin intermediul firmelor de consultanță şi recrutare a personalului (aşa numitele "head-huntersî), birouri de plasare a forței de muncă, anunțuri în mass media, pe baza recomandărilor făcute de angajați ai firmei.

c. *Selecția*. Candidaților li se poate cere să trimită un curriculum vitae (CV), o scrisoare de motivare (de intenție) şi scrisori de recomandare. CV-ul poate fi în format liber sau standardizat, iar scrisoarea trebuie scrisă de mână în mod obligatoriu, nu de puține ori aceasta fiind supusă unei expertize grafologice.

Dintre candidații care au trimis aceste documente grupul de candidați reținut ca interesant pentru firmă poate fi invitat:

- la un interviu (prin telefon sau față în față) după care pot avea loc teste (medicale, de aptitudini, de inteligență, profesionale etc.). Multe companii folosesc teste de aptitudini, interese şi personalitate pentru a compara cerințele postului cu anumite caracteristici ale candidaților. Unul dintre cele mai cunoscute şi utilizate astfel de teste este MBTI (Myers Briggs Type Indicator);

- la o serie de interviuri (cu şeful direct, cu managerul de resurse umane, cu managerul general).

În conducerea interviului pot fi abordate diverse strategii (Tabelul nr. 30): abordarea sinceră şi prietenoasă, abordarea centrată pe un comportament din trecut al candidatului, abordarea orientată spre rezolvarea de probleme (interviu situațional), abordarea care vizează crearea unui climat stresant. În practică se utilizează combinații ale acestor strategii.

Tabelul nr. 30

Structura interviului

Faza	Obiective	Activități
Deschidere	Relaxarea candidatului, stabilirea unui raport cu acesta	- salutați candidatul utilizând numele său - prezentați-vă - explicați scopul interviului - prezentați elementele care vor permite atingerea scopului şi verificați înțelegerea lor de către candidat
Derulare	Colectarea de informații	- puneți întrebări referitoare la biografie, competențe relevante pentru post, aspecte din CV - ascultați - răspundeți la întrebări
Încheiere	Încheierea interviului şi confirmarea	- rezumați aspectele discutate

	acțiunilor viitoare	- verificați dacă candidatul mai doreşte să pună întrebări suplimentare - precizați ce urmează să se întâmple şi când

Printre principalele descoperiri ale numeroaselor cercetări cu privire la eficacitatea interviului ca metodă de selecție se numără:

1. Interviurile structurate oferă o mai mare siguranță.

2. Interviurile sunt mai puternic influențate de informațiile nefavorabile decât de cele favorabile.

3. Acordul dintre mai mulți intervievatori cu privire la acelaşi candidat creşte pe măsură ce cantitatea de informații despre postul liber este mai mare.

4. Încă de la începutul interviului se stabileşte o direcție pe care decizia finală o respectă de obicei.

5. Inteligența este estimată în modul cel mai valid în cadrul interviului.

6. Intervievatorii pot explica de ce un candidat dă impresia că va fi un angajat nesatisfăcător, dar nu şi de ce ar putea fi un angajat satisfăcător.

7. Datele scrise par a fi mai importante decât aparențele fizice în judecarea candidatului, iar acest lucru depinde de experiența intervievatorului.

8. Intervievatul este evaluat într-un grad extrem atunci când este precedat de un candidat cu valoare opusă.

9. Abilitățile interpersonale şi motivarea sunt probabil cel mai bine evaluate în interviul de selecție.

10. A-i permite candidatului să vorbească poate permite depăşirea riscului luării unei decizii bazate pe prima impresie şi observarea comportamentului.

11. Caracteristicile personale ale intervievatorului influen-țează comportamentul celui intervievat.

12. Intervievatorii cu experiență au tendința de a fi mai selectivi decât cei lipsiți de o experiență îndelungată.

Cum interviul de selecție este o întâlnire între oameni, nu poate fi eliminat riscul luării unor impresii bazate pe prima impresie, şi nici erorile umane. Unii candidați cu pregătire tehnică bună se pot descurca prost în timpul interviului de selecție, devenind nervoşi sau emoționați şi lăsând o impresie

nepotrivită. Cercetările arată că experiența intervievatorului îi permite acestuia să depăşească aceşti factori şi să ia decizii corecte.

Candidații se pot aştepta la întrebări de genul *Ce ştii despre industria în care îşi desfăşoară activitatea compania?*; *Ce contribuție poți aduce la atingerea obiectivelor organizației?; Cu ce probleme crezi că se va confrunta compania în următorii ani? Ce punte forte şi ce punte slabi ai? Eşti satisfăcut de cariera ta de până acum? Ce situație de criză ai întâmpinat recent şi cum ai rezolvat-o? Care sunt deciziile care ți se par greu de luat? De ce vrei să pleci (ai plecat) de la actualul (fostul) loc de muncă? De ce vrei să lucrezi la această companie?*

După ce au fost luate în calcul toate dovezile (CV, teste, scrisori de recomandare, interviuri), este luată în final o decizie. Este făcută o ofertă de angajare candidatului selectat, pe care acesta o poate accepta sau respinge. În procesul de angajare se încearcă armonizarea cerințelor postului cu abilitățile şi capacitățile candidatului pentru asigurarea succesului persoanei respective pe noua poziție.

3. Integrarea angajatilor ñ are drept scop facilitarea integrarii mai rapide in organizatie. Includem aici si *incadrarea personalului* care consta in ansamblul proceselor de atribuire efectiva a posturilor persoanelor selectionate, inclusiv intocmirea tuturor formalitatilor necesare.

Pentru integrarea personalului de execuție se recurge la stabilirea unui ghid (mentor, tutor) în persoana unui coleg mai experimentat sau a şefului direct şi la înmânarea unui ‘‘manual al angajatuluiî care conține informații referitoare la:

- prezentarea firmei
- condiții de muncă
- proceduri disciplinare
- organizare sindicală
- facilități medicale, de transport, cantina
- politici de instruire
- salarizare
- parcursuri de carieră etc.

Pentru personalul managerial se pot organiza şedințe de instruire speciale, turul firmei cu prezentarea noului angajat persoanelor cheie din cadrul organizației, dezbateri etc.

DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

Funcția de dezvoltare a resurselor umane cuprinde următoarele activități:

1. Formarea şi perfecționarea angajaților ñ are drept scop identificarea, aprecierea, şi ñ prin instruire planificată ñ facilitarea dezvoltării competentelor cheie care permit indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.

După ce un angajat a fost numit pe un post, sunt folosite câteva tipuri de instruire prin care i se permite să îşi actualizeze abilitățile. Pentru unii, accentul cade pe instruirea tehnică (persoana este ajutată să îşi îmbunătățească abilitățile de folosire a echipamentelor sau programelor tehnice). Pentru alții, instruirea implică abilități interpersonale (abilitatea de a munci cu alții) sau cognitive (abilitatea de a gândi clar, de a planifica sau de a rezolva probleme). Alte programe sunt numite uneori programe de instruire, deşi sunt de fapt programe educative, al căror scop este extinderea viziunii unei persoane sau înțelegerea aspectelor şi problemelor care sunt adesea esențiale pentru dezvoltarea oamenilor în domeniul managerial sau în anumite poziții din cadrul companiei.

Obiectivele formării şi perfecționării angajaților sunt:

- ajutarea acestora în atingerea unui maxim de performanță în realizarea muncii lor;
- pregătirea lor pentru evoluția viitoare a locurilor de muncă.

Formarea şi perfecționarea personalului se poate realiza atât la locul de muncă, cât şi în afara firmei, utilizându-se o diversitate de metode şi tehnici cum sunt:

- Rezolvarea de probleme
- Studiile de caz
- Prezentările
- Demonstrația
- Filmele şi tehnica video
- Discuția în cadrul grupului
- Exerciții de lucru cu documente
- Interpretarea de roluri
- Jocurile
- Incidentele critice
- Simulările
- Învățarea experiențială out-door

Pentru ca programele de instruire să aibă eficacitate este util să fie integrate în politica generală a firmei în domeniu şi să fie precedate de o evaluare a posturilor şi persoanelor care le ocupă din punct de vedere al compatibilității cunoştințelor, abilităților şi atitudinilor necesare şi deținute.

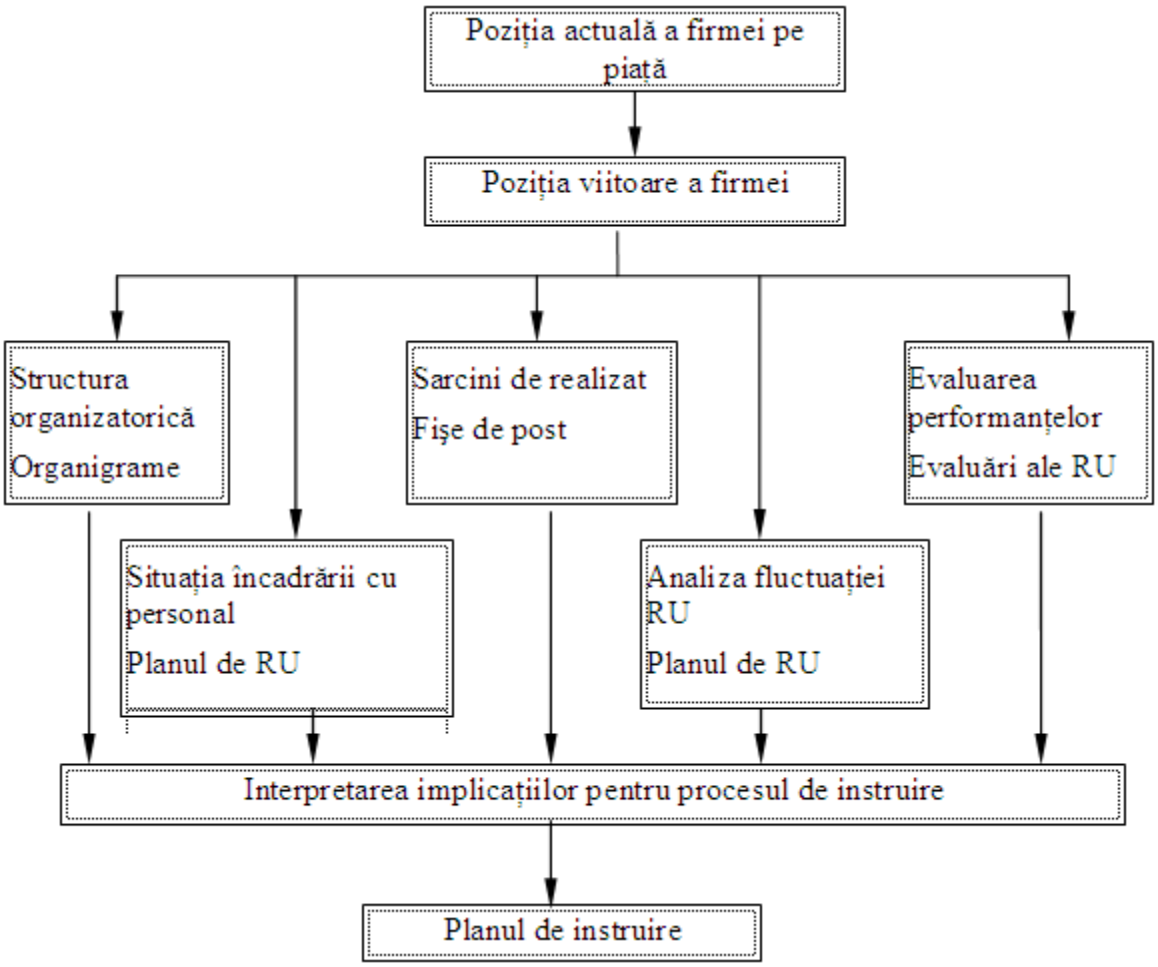

Figura nr. 31 – Planificarea instruirii

Termenul de *antrenorat (coaching)* este preluat din sport, unde antrenorul are rolul de a urmări munca sportivului, de a-i evalua performanțele în timpul competiției, de a-i elimina pe cei care nu se descurcă, de a le oferi instrucțiuni şi de a-i reintroduce în joc. Performanța este revizuită la sfârşitul competiției, proces urmat de intensificarea eforturilor.

Acest vechi principiu este din ce în ce mai folosit în cadrul organizațiilor, o dovadă în acest sens fiind apariția unor denumiri de posturi cum ar fi "chief coaching officerî sau "knowledge managerî. O formă a sa este relația mentor-discipol în cadrul căreia un manager cu puțină experiență este dat în grija unui manager experimentat, care are rolul de a-l instrui. În unele situații se apelează şi la furnizori externi ai unor astfel de servicii.

O formă de instruire este rotația posturilor, în care o persoană petrece timp într-o serie de posturi pentru a căpăta experiență specifică de primă mână, de obicei sub îndrumarea unei persoane calificate.

Recent, tot mai multe programe de instruire au început să îmbrace formatul *modelării*. Practica uzuală este aceea a înregistrării video a performanțelor reale sau punerea în scenă a unor jocuri de rol pentru demonstrarea comportamentelor nedorite. Cei instruiți practică prin roluri comportamentul observat.

2. Administrarea carierelor – are drept scop asigurarea corespondentei pe termen lung între nevoile de evoluție în carieră ale angajaților şi posturile şi parcursurile de carieră disponibile in

cadrul organizației. Presupunerea pe care se bazează această abordare este aceea că oamenii doresc să avanseze în cadrul organizației.

Putem identifica nouă stadii în cadrul ciclului de viață al carierei:

0 - 21	Creştere, fantezii, explorare
16 - 25	Intrarea în lumea muncii
16 - 25	Educația de bază
17 - 30	Etapa de început a carierei
25 +	Etapa de mijloc a carierei
35 - 45	Criza de mijloc a carierei
40 +	Etapa de final a carierei
50 +	Declin, pensionare

Dintre strategiile utilizate pentru administrarea carierelor enumerăm:

- Crearea de oportunități prin pregătire profesională;
- Extinderea şi îmbogățirea conținutului muncii;
- Oferirea de consiliere în domeniul carierei ;
- Organizarea unor centre de evaluare şi dezvoltare ;
- Organizarea unor întâlniri de lucru pe teme legate de carieră.

3. Dezvoltarea organizațională ñ are drept scop asigurarea unor relații sănătoase intra şi intergrupuri şi ajutorarea grupurilor în a anticipa, inița şi conduce schimbarea. Dezvoltarea organizațională presupune existența unei strategii normative, reeducațională, susceptibilă de a afecta sisteme de valori, atitudini, care implică şi reorganizarea formală a organizației, cu scopul de a face față ritmului accelerat al schimbărilor.

---

[1] D. Torrington, L. Hall, "Personnel Managementî, Ediția a 3-a, Prentice Hall, 1995

MOTIVAREA RESURSELOR UMANE

Funcția de motivare are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe. Ea începe cu recunoaşterea faptului că indivizii sunt unici şi că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ. Cuprinde următoarele activități: evaluarea performanțelor, recompensarea angajaților şi analiza, proiectarea şi reproiectarea posturilor.

Motivația individuală este maximă atunci când subordonatul este conştient de propria sa competență şi lucrează în cadrul unei structuri care îi solicită şi îi pune în valoare abilitățile. De aceea este necesară elaborarea unei strategii în domeniul motivației personalului. În acest sens se recomandă parcurgerea următoarelor 5 etape:

a - analiza teoriilor motivaționale;

b - studierea obiectivelor strategice ale firmei;

c - elaborarea variatelor de strategii motivaționale;

d - realizarea de consultări la toate nivelele manage-mentului precum şi între management şi subordonați în vederea realizării adaptărilor necesare pentru strategia motivațională elaborată şi alegerea variantei care va fi implementată;

e - aplicarea şi reevaluarea permanentă a strategiei motivaționale.

Literatura de specialitate ne pune la dispoziție numeroase teorii privind motivația (se studiază aprofundat în cursurile de management al resurselor umane ñ trimiterile în nota de subsol se referă la cărțile în care au fost publicate de către autorii lor):

- teoria ierarhiei nevoilor (A. H. Maslow)[2]
- modelul modificat al ierarhiei nevoilor (C. P. Alderfer)[3]
- teoria motivatori - igienizatori (F. Herzberg)[4]
- modelul realizării nevoilor (D. C. Mc Clelland)[5]
- teoria aşteptărilor (V. H. Vroom)[6]
- modelul aşteptărilor (L. W. Porter şi E. E. Lawler)[7]
- teoria echității (J. S. Adams)[8]
- teoria stabilirii obiectivelor (E. A. Locke)[9]
- modelul ranforsării (B. F. Skinner)[10]
- teoria atribuirii (F. Heider)[11]

1. Evaluarea performanțelor – urmăreşe crearea unor sisteme motivante de apreciere a performantelor angajatilor;

Evaluarea performanțelor este necesară din două motive principale:

1. Permite persoanei să identifice domeniile în care are deficiențe pe care trebuie să le remedieze.

2. Evaluează contribuția unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte, fie prin promovare, fie prin compensații.

Evaluarea performanțelor trebuie să fie cât mai obiectivă, pe baza criteriilor legate direct de post, iar managerii trebuie să fie atenți să nu încalce prevederile legale.

Obiectivele evaluării performanțelor:

˘ Îmbunătățirea performanțelor

˘ Planificarea resurselor umane

˘ Salarizare

˘ Promovare

˘ Perfecționare

Pentru conceperea unui sistem de evaluare corect şi eficace:

˘ Criteriile de evaluare trebuie dezvoltate pe baza analizei posturilor;

˘ Standardele de performanță trebuie comunicate (în scris) anagajaților;

˘ Este necesar să existe un sistem de apel pentru cazurile în care angajații nu sunt de acord cu rezultatele evaluării;

˘ Evaluările trebuie să vizeze atât performanțele cât şi comportamentul pe post al angajatului.

Metode de evaluare

a. Interviul de evaluare

Fiecare şef ierarhic va conduce interviul cu subordonatii directi completand o serie de formulare (vezi Anexa 1, la finalul capitolului).

b. Centrul de evaluare

Un centru de evaluare este o procedura care utilizeaza multiple tehnici de evaluare pentru o varitate de scopuri si decizii in domeniul resurselor umane. Metoda are urmatoarele elemente caracteristice :

1. pentru a evalua gradul de adecvare al unei persoane la un anumit post se utilizeaza criterii predefinite rezultand din analiza atenta a postului respectiv;

2. metoda utilizează multiple instrumente şi tehnici de evaluare : interviuri, teste, simulări;

3. exercitiile sunt adaptate la continutul postului pentru care se candidează cel evaluat si sunt adesea simulari partiale ale continutului postului;

4. metoda constă în formarea unui *grup de selecție* din care fac parte candidații pentru un anumit post si se procedeaza la observarea interactiunii dintre acestia;

5. sunt utilizati mai multi evaluatori, de obicei manageri de la nivele ierarhice superioare;

6. evaluarea finală se bazează pe o combinație a diferitelor metode de evaluare utilizate.

Exercitii de evaluare :

a) **Exercițiile ìin - basketî** sunt exercițiile individuale cele mai utilizate. Participantului i se da un cos cu corespondenta, documente si alte note scrise pe baza cărora trebuie să evalueze anumite situații ñ problema şi să ia o serie de decizii într-un interval de timp limitat.

b) **Jocurile de management şi studiile de caz** pot fi adaptate foarte uşor la particularitatile firmei si sunt utile ca exerciții de simulare. Candidatilor li se poate cere, spre exemplu, să elaboreze împreună cu ceilalți membrii ai *grupului de selecție* sau cu evaluatorii un set de strategii, politici pentru ansamblul firmei sau pentru un domeniu de activitate anume.

c) **Interviuri bazate pe criterii comportamentale.**

Evaluatorul pune candidatului intrebari pentru a obtine informatii referitoare la o serie de criterii comportamentale relevante pentru postul in cauza. Acest tip de interviuri poate fi făcut şi pentru preselecția candidaților ce vor fi invitați la un ‘‘assessment centreî.

d) **Discuții libere în grup.** Există două tipuri de discuții libere în grup: cu şi fără roluri atribuite. Participanților li se poate cere să rezolve o serie de probleme jucand rolul unor consultanti sau li se pot atribui roluri individuale cerându-li-se să îndeplinească împreună o anumită sarcină.

e) **Exerciții de identificare a faptelor.** Participantului i se dă o informație generală, ca de exemplu faptul că un anumit angajat a fost concediat şi punând întrebări evaluatorului (care e bine informat în această problemă) trebuie să aprecieze corectitudinea sau incorectitudinea faptului prezentat.

f) **Exerciții de realizare şi prezentare a unor analize.** Participantului i se furnizează informații complexe pe baza cărora trebuie studiate mai multe variante de rezolvare a unor situații. Analizele realizate trebuie prezentate colegilor şi evaluatorilor si sunt urmate de o discutie in cadrul grupului.

g) **Simulări de interviuri.** Candidații sunt puşi în situația de a conduce un interviu în calitate de superior ierarhic. Oponentul e special instruit pentru un astfel de rol.

Exemplu de program tip ‘‘centru de evaluareî:

METODE

CRITERII	In - basket + interviu	Realizarea şi prezentarea unor analize + discuții libere in grup	Simulări de interviuri	Interviu bazat pe criterii comportamentale (cu un psiholog)	Exerciții de identificare a faptelor

- Planificare şi organizare	x		x		
- Delegare				x	
- Analiza problemelor	x	x	x		x
- Rationament	x	x	x		x
- Persuasiune		x	x		
- Ascultare			x		x
- Flexibilitate			x	x	
- Cooperare				x	
- Rezistenta la stress	x	x	x		x
- Motivatie	x			x	
- Initiativa	x		x	x	
TIMP	2h	1h	30min	1h	1h

PROGRAM

Program	Ziua 1
08.30 a.m.	Primirea candidaților, introducere generală
09.00 a.m.	Participanții se pregătesc pentru exercițiul “ in - basketî
11.00 a.m.	Participanții completează formularul de evaluare pentru “in - basketî
11.15 a.m.	Participanții se pregătesc pentru exercițiul de realizare şi prezentare a unor analize Evaluatorii se pregătesc pentru interviul “in - basketî (IB)
12.30 p.m.	Servirea mesei de pranz
1.15 p.m.	Participantul 1 e intervievat pentru IB de echipa AB Participantul 3 e intervievat pentru IB de echipa CD Participantul 5 e intervievat pentru IB de echipa EF Participantul 7 e intervievat pentru IB de echipa GH Participantul 9 e intervievat pentru IB de

	echipa IJ Participantul 2 e intervievat de psihologul X Participantul 8 e intervievat de psihologul Y
2.15 p.m.	Participantul 4 e intervievat de psihologul X Participantul 7 e intervievat de psihologul Y
3.15 p.m.	Participantul 3 e intervievat de psihologul X Participantul 2 e intervievat pentru IB de echipa BA Participantul 4 e intervievat pentru IB de echipa DC Participantul 6 e intervievat pentru IB de echipa FE Participantul 8 e intervievat pentru IB de echipa HG
4.00 p.m.	Participantul 1 se pregateste pentru discutia in grup
4.20 p.m.	Participantul 1 e intervievat de psihologul X
5.00 p.m.	Participanții 2 - 9 se pregătesc pentru discuția în grup
5.20 p.m.	Participanții 1 - 4 prezinta analizele şi conduc discuția în grup Evaluatori AB şi IJ Participanții 5 - 9 prezintă analizele şi conduc discuția în grup Evaluatori CD, EF si GH
Program	**Ziua 2**
08.30 a.m.	Participantul 2 susține simularea de interviu cu echipa GH Participantul 4 susține simularea de interviu cu echipa IJ Participantul 6 susține simularea de interviu cu echipa AB

	Participantul 8 susține simularea de interviu cu echipa CD Participantul 5 e intervievat de psihologul X
09.30 a.m.	Participantul 1 susține simularea de interviu cu echipa HG Participantul 3 susține simularea de interviu cu echipa JI Participantul 5 susține simularea de interviu cu echipa BA Participantul 7 susține simularea de interviu cu echipa DC Participantul 9 susține simularea de interviu cu echipa FE Participantul 6 e intervievat de psihologul X
10.30 a.m.	Participantul 2 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa EF Participantul 4 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa GH Participantul 6 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa IJ Participantul 8 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa AB Participantul 9 e intervievat de psihologul X
11.30 a.m.	Participantul 1 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa FE Participantul 3 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa HG Participantul 5 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa JI Participantul 7 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa BA Participantul 9 rezolvă exercițiul de identificare a faptelor cu echipa DC

12.45 p.m.	Servirea mesei de pranz
3.00 p.m.	Evaluatorii se întâlnesc pentru a realiza evaluarea finală
8.00 p.m.	Inchidere

Cercetările cu privire la eficacitatea acestor activități nu au rezultate prea îmbucurătoare: sistemele de evaluare a performanțelor nu codnuc întotdeauna la îmbunătățirea performanțelor, iar angajații nu sunt convinşi că rezultatele evaluării conduc la alocarea de recompense corecte.

Motivele pentru care multe programe de evaluare a performanțelor nu produc rezultate pozitive sunt următoarele:

1. Lipsa de feedback, revizuire şi sprijin coerente. Pentru îmbunătățirea performanțelor, aceste lucruri trebuie să aibă loc mai des decât de două ori pe an.
2. Managerii au senzația că nu ştiu cum să conducă aceste şedințe.
3. Cerința de a face evaluări provoacă anxietate şi managerii vor să termine cu acest aspect cât mai repede şi fără *dureri* cu putință.
4. Managerii tind să dorească să spună oamenilor că se descurcă bine, iar nu să acorde feedback, ceea ce ar presupune adoptarea unui ton critic.

3. ***Recompensarea angajaților*** **-** are drept scop asigurarea unor recompense financiare şi nonfinanciare consistente, echitabile şi motivante;

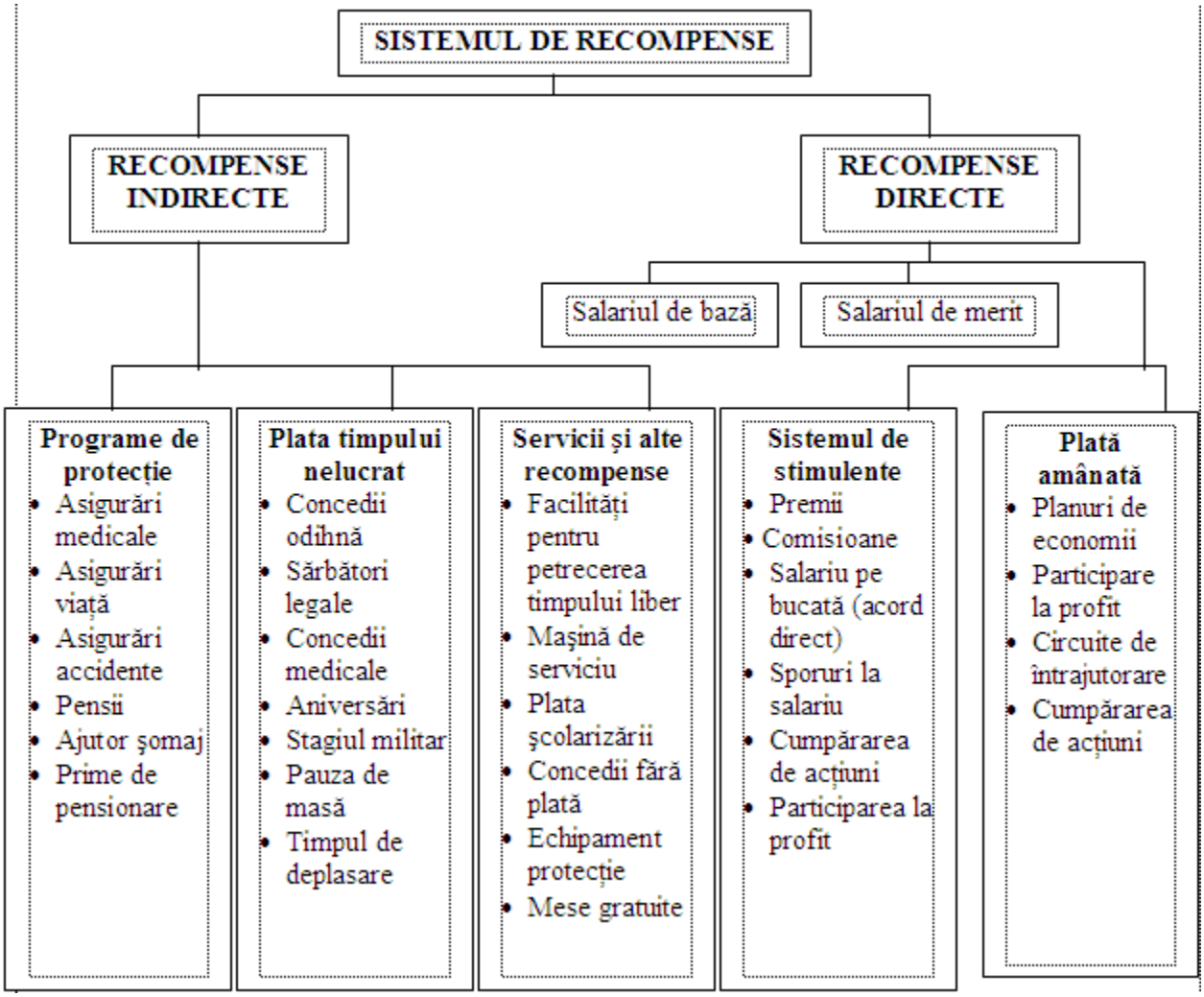

Figura nr. 32 - Recompensarea angajaților

Salarizarea este componenta centrală a sistemului de recompense. Salariile acordate trebuie să fie corelate cu productivitatea muncii, şi anume creşterile fondului de salarii trebuie să se situeze, ca ritm, în urma creşterii productivității.

Principiile sistemelor de salarizare:

˘ Salariul reprezintă un preț plătit pentru factorul muncă şi este necesar să se stabilească prin mecanismele pieței;

˘ Principiul negocierii salariilor;

˘ Principiul salariilor minime;

˘ Principiul la muncă egală, salariu egal;

˘ Principiul liberalizării salariilor;

˘ Salarizare după: cantitatea muncii, calitatea muncii, nivelul de calificare, condiții de muncă;

- Caracterul confidențial al salariului.

Sisteme de salarizare:

- După rezultate (în acord);
- După timpul lucrat (în regie);
- În funcție de randamentul individual sau colectiv;
- Sisteme cu primă: proporțională cu randamentul sau cu progresie inferioară creşterii randamentului.

Formele de salarizare folosite în România sunt:

a. salarizarea în regie ;

b. salarizarea în acord direct: individual sau colectiv ;

c. salarizarea în acord indirect ;

d. salarizarea prin cote procentuale ;

e. salariul de merit şi premii.

Motivarea nonfinanciară include acțiuni cum sunt:

- construirea unui climat de valorizare a muncii bine făcute (lauda din partea superiorului, diplome, medalii, semne distinctive in echipamentul de lucru);
- asigurarea unor finaluri de cariera constructive;
- multiplicarea situațiilor concurențiale de muncă pe baza diversificării sarcinilor pentru a solicita intregul potențial productiv al angajatilor;
- înlăturarea barierelor birocratice, organizatorice şi a celor legate de condițiile de muncă;
- organizarea competiției intraorganizaționale intre indivizi şi grupuri pe baza definirii clare a criteriilor şi obiectivelor în conformitate cu un regulament prestabilit care să conducă simultan la potentarea cooperării.

3. Analiza, proiectarea şi reproiectarea posturilor - are drept scop definirea modului în care obiectivele, sarcinile, competențele şi responsabilitățile vor fi organizate şi integrate în cadrul posturilor astfel încât ocuparea acestora să conducă la creşterea motivației personalului şi realizarea unor corecții necesare periodice.

MENȚINEREA RESURSELOR UMANE

Funcția de menținere constă în asigurarea acelor condiții de muncă considerate de angajați ca necesare pentru a-i determina să rămână în cadrul organizației. Cuprinde următoarele activități:

1. Disciplina, securitate, sănătate – constau în asigurarea unor condiții optime de igienă, protecție a muncii şi în respectarea strictă a disciplinei muncii ca şi în desfăşurarea unor programe pentru combaterea cauzelor generatoare de indisciplină în muncă (diminuarea oboselii, programe de dezalcoolizare, asigurarea concordanței între scopurile angajaților şi cele ale organizației etc.)

2. Consilierea angajaților şi managementul stresului – constă în prestarea unor servicii pentru angajați, consilierea lor în diferite domenii ñ inclusiv rezolvarea unor probleme personale.

În organizații există numeroşi factori de stres care pot afecta eficiența muncii angajaților, indiferent de nivelul ierarhic la care aceştia activează. Stresul este răspunsul de adaptare, mediat de caracteristicile individuale, răspuns generat de acțiuni sau evenimente externe ce solicită individului un efort psihic şi/sau fizic deosebit. Stresul poate fi atât pozitiv (eustres) cât şi negativ (distres). Nu ceea ce ni se întâmplă este important, ci felul în care reacționăm. Filozoful grec Epictet spunea că oamenii nu se înspăimântă de realitate, ci de imaginea pe care o au despre ea.

Managementul stresului constă în:

a. Identificarea cauzelor care îl produc şi adoptarea unor măsuri cum sunt:

- modificarea responsabilităților individuale (reducerea sau sporirea lor);
- creşterea autonomiei în realizarea sarcinilor;
- stabilirea de comun acord a obiectivelor angajatului;
- oferirea unei instruiri adecvate (exemplu: în domeniului tehnicilor de management al timpului);
- permiterea adoptării unui program flexibil;
- oferirea de consiliere în probleme profesionale şi personale;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- mutarea angajatului;
- asigurarea accesului în cadrul unor centre sportive (Nota bene: Multe firme japoneze insistă ca angajații lor să facă exerciții fizice la începutul zilei de lucru, într-un mod organizat).

b. Ajutarea angajaților în dezvoltarea capacității de a face față mai bine stresului prin:

- oferirea de servicii de consiliere;
- organizarea unor sesiuni de lucru pe tema stresului;

- sport şi activități sociale;

- instruirea în domeniul tehnicilor de relaxare;

- asigurarea servirii mesei şi a unor spații pentru odihnă adecvate.

Consilierea angajaților constă, în esență, într-o discuție (o serie de discuții) între persoana care are nevoie de ajutor (clientul) şi o altă persoană care stăpâneşte tehnicile de consiliere. Managerii ar trebui să cunoască astfel de tehnici, dacă doresc să rezolve în mod eficace problemele subordonaților şi să obțină rezultate maxime cu ajutorul acestora.

Consilierea este un proces care ajută clientul să:

1) identifice problema;

2) să stabilească care ar fi rezultatele ideale sau preferabile;

3) să exploreze modalități de obținere a acestor rezultate.

O întrebare legitimă, care poate apare după lectura acestui capitol este: **ìCine realizează managementul resurselor umane?î**. În afara specialiştilor din cadrul compartimentului de resurse umane (economişti, sociologi, psihologi) un rol extrem de important revine managerilor de la toate nivelele ierarhice, de la managerii de vârf la şefii de echipă, deoarece aceştia sunt cei care lucrează direct cu oamenii, care creează un anumit climat, care îi cunosc cel mai bine şi care pot gândi, cu spijinul specialiştilor cele mai bune soluții şi mai ales le pot pune în aplicare.

Întrebări recapitulative

1. Care sunt funcțiile managementului resurselor umane?
2. Cum se realizează planificarea resurselor umane?
3. Ce activități cuprinde dezvoltarea resurselor umane?
4. Ce înțelegeți prin dezvoltare organizațională?
5. Care este legătura între evaluarea şi motivarea resurselor umane?
6. Cum se realizează recrutarea ñ selecția resurselor umane?
7. Care sunt diferențele între interviul de selecție şi cel de evaluare?
8. În ce constă motivarea nonfinanciară?
9. Ce este şi cum se realizează managementul stressului?
10. În ce constă analiza managementului resurselor umane?

Anexa 1

Formulare pentru realizarea interviului de evaluare

1. Descrierea postului

Interviul începe prin compararea într-o perspectivă dinamică a descrierii postului stabilită de titularul postului cu cea stabilită de superiorul ierarhic, favorizând o clarificare a atribuțiilor, sarcinilor şi responsabilităților, putând determina şi o evoluție a postului în funcție de modificările survenite în mediu.

FINALITĂȚI

Acestea definesc principalele rezultate permanente aşteptate de la postul respectiv (productivitate, cifra de afaceri, etc.)

SARCINI PRINCIPALE

Sunt activitățile principale pe care colaboratorul trebuie să le realizeze pentru indeplinirea finalitatilor postului.

CUNOŞTINTE ŞI COMPETENȚE NECESARE

Notați în această rubrică ceea ce ocupantul postului trebuie să cunoască şi să ştie să facă în mod ideal.

2. Bilanțul activității

EVENIMENTE IMPORTANTE ALE ANULUI

Sunt situațiile exceptionale cu care s-a confruntat titularul postului în cursul anului trecut şi care pot explica mai bine cauzele unei eventuale diferente între obiective şi rezultate.

FINALITĂȚI (rezultate obținute ñ analize şi comentarii)

Este important să se analizeze atat cauzele succeselor cât şi ale nerealizarii obiectivelor.

SARCINI PRINCIPALE (rezultate obținute ñ analize şi comentarii)

Este important să se stabilească împreună cu cel evaluat indicatorii pe baza cărora se pot aprecia rezultatele obținute (legate de principalele sarcini).

SINTEZA ACTIVITATII

Constă în punerea de acord asupra punctelor forte şi a celor slabe şi se concretizează în elaborarea noilor obiective.

3. Bilanț personal

I. CRITERII

Măsurarea cât mai obiectiv posibil a aptitudinilor colaboratorului în raport cu postul ocupat.

Prezentăm o *tipologie a criteriilor* din care trebuie alese cele adecvate pentru un post dat:

a) ***Capacități profesionale***

ORGANIZARE

Aptitudinea de a elabora şi realiza acțiuni necesare realizării activitățtilor principale ale postului, de a-şi organiza şi gestiona timpul.

Măsurare : - planificarea şi utilizarea timpului

- respectarea termenelor

- timp pierdut sau lucrari inutile executate

NEGOCIERE

Aptitudinea de a gestiona relațiile cu colaboratorii, superiorii şi subordonații.

Măsurare : - frecvența solicitării de interventii

- eşecuri comerciale

CUNOŞTINȚE TEHNICE

Poseda cunostintele profesionale necesare exercitarii functiei sale si le utilizeaza deplin. Se tine la curent cu evolutiile si progresul domeniului sau de specializare.

Măsurare : - cererea de sfaturi tehnice

- numar de interventii de sprijin necesare

SPIRIT ANALITIC

Aptitudinea de a identifica si rezolva dificultatile activitatii cotidiene.

Măsurare : - frecvența erorilor de apreciere

- situații dificile la care nu a făcut față

b) ***Capacități manageriale***

ANTRENAREA ECHIPEI

Aptitudinea de a favoriza lucrul în echipă, comunicarea şi crearea unei ambianțe psihologice pozitive. Aptitudinea de a se face înțeles şi de a-şi dinamiza colaboratorii.

Măsurare : - rezultate obținute de colaboratori

- număr de conflicte în cadrul echipei

INFORMARE

Aptitudinea de a gestiona, sintetiza şi transmite informații ascendente şi descendente şi de a organiza şi conduce sedintele.

Măsurare : - numărul şi natura cererilor de informații provenind de la colaboratori

DELEGARE ŞI MOTIVARE

Aptitudinea de a suscita colaboratorilor un interes real pentru muncă, îmbogățind progresiv conținutul muncii acestora.

Măsurare : - organizarea şi eficacitatea echipei

- interviuri anuale realizate
- evoluția personală a colaboratorilor

c) ***Calități umane***

IMPLICARE ŞI RESPONSABILITATE

Aptitudinea de ține seama de constrângerile existente în realizarea sarcinilor, de a utiliza în mod just libertatea de acțiune conferița de post şi de a rezolva singur anumite probleme.

Măsurare : - frecvența solicitărilor de intervenții

- frecvența absențelor antrenând dificultăți în funcționarea compartimentului, serviciului, formației de lucru

SPIRIT DE ECHIPĂ ŞI COMUNICARE

Calitatea relațiilor cu colegii, superiorii şi subordonații şi cu membrii ai altor echipe de lucru.

Măsurare : - numărul şi natura conflictelor

- starea de spirit generală

- participarea la viața de echipă

AUTONOMIE - INIȚIATIVĂ

Aptitudinea de a reacționa şi a avea initiative în limita responsabilităților ce-i revin.

Măsurare : - numărul problemelor rezolvate singur

- sugestii de ameliorare a activității cotidiene

- frecvența acordării de asistența colaboratorilor

II. SINTEZA BILANȚULUI PERSONAL

Evidențierea punctelor forte şi acelor slabe.

4. Bilanț de ansamblu

Cuprinde formularea unei aprecieri cât mai obiective asupra activității colaboratorului în anul trecut. Alegeți una din următoarele definiții :

A	Performante excepționale, net deasupra cerințelor postului din numeroase puncte de vedere
B	Toate dimensiunile esențiale ale funcției sunt stăpânite în mod satisfăcător
C	Postul este corect ocupat, dar trebuie făcute unele ameliorări
D	Intampină dificultăți în mai multe aspecte ale postului
E	Rezultate net insuficiente care trebuie rapid ameliorate

5. Plan de acțiune pentru anul următor

-

OBIECTIVE LEGATE DE ACTIVITĂȚI

Decurg din insuficiențele observate în ceea ce priveşte rezultatele aşteptate sau principalele activități.

OBIECTIVE LEGATE DE APTITUDINILE PERSONALE

Decurg din insuficiențele observate în ceea ce priveşte aptitudinile personale.

6. Exemplar adresat compartimentului Resurse Umane

ASPIRAȚII LEGATE DE CARIERĂ

Colaboratorul îşi exprimă aici dorințele de evoluție personală pe termen scurt şi mediu la care superiorul ierarhic poate adăuga comentariile sale.

MOBILITATE

1. Funcțională

Este vorba despre identificarea posibilităților de schimbare a funcției, meseriei, specializării

2. Geografică

Notați aici dorințele sau limitările în ce priveşte mobilitatea geografică.

FORMARE

Precizați nevoile de formare şi indicați obiectivele.

---

[2] A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivationî, Psychological Review, iulie 1943; "Motivation and Personalityî, Ediția a 3-a, Harper & Row, 1987

[3] C. P. Alderfer, "Existence, Relatedness and Growthî, Collier Macmillan, 1972

[4] F. Herzberg, B. Mansner, B. B. Synderman, "The Motivation at Workî, Chapman and Hall, 1959

[5] D. C. Mc Clelland, "The Achieving Societzî, Van Nostrand Reinhold, 1971

[6] V. H. Vroom, "Work and Motivationî, Wiley, 1964

[7] L. W. Porter, E. E. Lawler, "Managerial Attitudes and Performanceî, Irwin, 1968

[8] J. S. Adams, "Toward an Understanding of Equityî, Journal of Abnormal and Social Psychology, noiembrie 1963

[9] E. A. Locke, "Towards a Theory of Task Motivation and Incentivesî, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 3, 1968

[10] B. F. Skinner citat de W. C. Hammer, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settingsî, John Wiley and Sons, 1974

[11] F. Heider, "The Psychology of Interpersonal Relationsî, John Wiley and Sons, 1958

Management şi marketing

Obiective

* Înțelegerea importanței marketingului în lumea actuală a afacerilor şi legătura sa intrinsecă cu managementul
* Cunoaşterea semnificației conceptului şi procesului de marketing
* Identificarea contribuției marketingului la crearea utilității

* Cunoaşterea funcțiilor marketingului
* Descrierea funcțiunii de marketing a firmei
* Înțelegerea importanței segmentării pieței şi poziționării firmei pe piață
* Cunoaşterea semnificației conceptului de management al marketingului
* Identificarea politicilor şi strategiilor de marketing

Considerat de mulți specialişti drept o funcție a managementului, marketingul a devenit o disciplină de sine stătătoare, dar se află într-o strânsă relație cu managementul. Marketingul reprezintă atât un concept, cât şi un proces. Mediul actual de afaceri impune conducerii oricărei firme desfăşurarea în condiții cât mai bune a activității de marketing. De aceea, managementul marketingului joacă un rol esențial în obținerea avantajului competitiv de către orice întreprindere.

Succesul în afaceri al oricărei întreprinderi este determinat de capacitatea sa de a identifica nevoile consumatorilor şi de a oferi produse şi/sau servicii care să le satisfacă. Pentru întreprindere, rezultatele există numai în exterior, în timp ce în interiorul său nu există decât costuri. În opinia lui P. Drucker, ‘‘rezultatul unei întreprinderi este un client satisfăcutî[1]. De exemplu, în declarația de intenție oficială a companiei Procter & Gamble se precizează următoarele: ‘‘Vom oferi produse de o calitate şi valoare superioară, ce vor îmbunătăți viața consumatorilor din toată lumea. Ca rezultat, consumatorii ne vor răsplăti cu vânzări sporite şi creşteri ale profitului...î. O dată cu apariția unei noi generații, nevoile consumatorilor se schimbă. Astfel, un produs des întâlnit astăzi precum telefonul celular era necunoscut generației anilor 1960.

Pe măsură ce lumea a evoluat, la sfârşitul anilor 1970, piața vânzătorului a devenit o piață a cumpărătorului, ceea ce a determinat o creştere semnificativă a importanței clientului. Clientul-rege a devenit realitate, iar concurența dintre întreprinderi pentru servirea sa la standarde cât mai înalte de performanță a început să fie din ce în ce mai dură. Într-adevăr, clientul este cel care alege, cel care dă verdictul în confruntarea acerbă dintre firme, cel care stabileşte învingătorii şi învinşii. De mai multe decenii, satisfacția clientului nu mai reprezintă un aspect ce ține doar de activitățile de vânzări şi de marketing ale întreprinderii, ci influențează toate activitățile acesteia. De aceea, numeroase întreprinderi şi organizații au adoptat o politică care ‘‘se conduce după clientî. În acest sens, un fost preşedinte al companiei Ford Motors, D. L. Petersen, afirma: ‘‘Dacă noi nu suntem conduşi de clienți, nici maşinile noastre nu vor fiî, iar conducerea corporației Pepsi Cola considera că ‘‘...dacă sunteți total orientați spre client şi oferiți serviciile dorite de clienții dumneavoastră, restul vine de la sine.î[2]

Considerat de unii specialişti drept funcție a managementului, iar de alții o disciplină de sine stătătoare, marketingul joacă un rol important în lumea afacerilor. Conform definiției Asociației Americane de Marketing (AMA), *marketingul* este ‘‘procesul de planificare şi de executare a activităților de concepere, stabilire a prețului, promovare şi distribuire a ideilor, produselor şi serviciilor în scopul creării şi menținerii unor relații care să satisfacă obiectivele individuale şi organizaționaleî.

Marketingul este:

1. un concept ñ o atitudine economico-socială orientată spre client;

2. un proces ñ o serie de decizii strategice asupra modalității optime de a satisface clientul.

Conceptul de marketing reprezintă o atitudine/orientare a întreprinderii/firmei ce aşează consumatorul în centrul procesului său decizional. În cadrul unei cuvântări susținută în anul 1952, preşedintele corporației americane General Electric a explicat ideile de bază ale conceptului de marketing şi a propus ca marketingul să devină o funcție importantă la nivelul companiei, afirmând: ‘‘Nu suntem mulțumiți dacă dumneavoastră nu sunteți satisfăcuțiî.

Conceptul de marketing are la bază următoarele trei principii fundamentale[3]:

1) întreprinderea/firma există pentru a identifica şi a satisface nevoile consumatorilor săi;

2) satisfacerea nevoilor consumatorilor presupune un efort integrat depus de toate compartimentele/departamentele întreprinderii/ firmei;

3) firma trebuie să-şi focalizeze eforturile spre obținerea succesului pe termen lung.

Prin urmare, conceptul de marketing subliniază importanța a trei trăsături cheie care ar trebui să se afle la baza activității oricărei întreprinderi sau organizații care se pretinde a fi orientată spre piață, respectiv:

I. orientarea spre client;

II. efortul integrat;

III. focalizarea scopurilor.

Procesul de marketing este cel care oferă modalitățile precise prin care se poate câştiga încrederea clienților. Procesul de marketing implică un ansamblu de activități practice, în cadrul cărora se materializează noua orientare a firmei, precum:

- investigarea pieței şi a consumului;

- testarea acceptabilității produselor şi a serviciilor;

- activități promoționale;

- urmărirea comportării produselor în consum etc.

Marketingul reprezintă o activitate complexă, ce afectează viața tuturor oamenilor, căci marketingul este pretutindeni în jurul nostru. La urma urmei, se poate afirma că ‘‘fiecare din noi este un clientî.

În esență, prin marketing se creează *utilitate,* sub mai multe forme, respectiv cele legate de *formă*, de *loc*, de *timp*, de *posesie* şi de *informație*. Mai ales în zilele noastre, în era tehnologiei informaționale şi telecomunicaționale (IT&T), utilitatea legată de informație este extrem de importantă.

De-a lungul existenței sale de peste un secol, marketingul a parcurs mai multe etape. Specialiştii din domeniul marketingului au identificat patru ‘‘ere/epociî (tabelul nr. 33).

Tabelul nr. 33

Erele marketingului

Nr. crt.	Era	Focalizarea filosofiei de afaceri
1.	producției (1900-1924)	pe eficiența procesului de producție: “Un produs bun se vinde singur.î
2.	vânzării (1925-1950)	pe vânzarea produselor existente: “Vânzarea şi publicitatea creativă vor învinge rezistența consumatorilor şi îi vor convinge să cumpere.î
3.	marketingului (1951-1990)	pe nevoile consumatorilor: “Consumatorul este rege ! Găseşte o nevoie şi satisface-o.î
4.	marketingului relațional (din 1990 până în prezent)	pe relații pe termen lung cu consumatorii şi cu furnizorii: “Relațiile pe termen lung conduc la succes.î

În opinia lui Ph. Kotler[4], există 5 orientări fundamentale după care firmele îşi pot realiza activitățile lor de marketing. Aceste orientări corespund fazelor istoriei economiei americane, după cum urmează:

a) *orientarea spre producție*;

b) *orientarea spre produs*;

c) *orientarea spre vânzări*;

d) *orientarea de marketing*;

e) *orientarea de marketing societal* (tabelul nr. 34).

La rândul său, H. Meffert identifică 6 etape ale dezvoltării activității de marketing (tabelul nr. 35). În practică, se întâlneşte, nu de puține ori, confuzia dintre marketing şi vânzări. O posibilă analiză comparativă a orientărilor spre vânzări şi spre marketing este sintetizată în tabelul nr. 36.

Tabelul nr. 34

Etapele dezvoltării activității de marketing în viziunea lui Ph. Kotler

Nr. crt.	Orientarea	Conținut
1.	spre producție	ñ susține că vor fi preferate de consumatori produsele caracterizate prin disponibilitate şi preț scăzut, astfel încât conducerea firmei ar trebui să se concentreze asupra îmbunătățirii eficienței producției şi distribuției; ñ reprezintă acel mod de gestionare a resurselor unei firme ce urmăreşte optimizarea folosirii factorilor de producție în interiorul întreprinderii pentru obținerea maximului de rezultate economice (produse sau servicii), în condițiile

		unui nivel determinat al costurilor totale; ñ este utilă atunci când: a) cererea pentru un anumit produs/serviciu depăşeşte oferta, fiind necesară creşterea producției; b) costul produsului / serviciului este prea mare, fiind necesară creşterea productivității pentru a-l reduce; - s-a dezvoltat în condițiile existenței unei piețe a vânzătorului; - prezintă unele dezavantaje, precum: 1) depersonalizarea activității; 2) calitatea scăzută a produselor / serviciilor oferite
2.	spre produs	ñ susține că vor fi preferate de consumatori acele produse care oferă cea mai bună calitate, cele mai bune performanțe sau care au caracteristici noi, astfel încât conducerea firmei ar trebui să se concentreze asupra îmbunătățirii permanente a produsului / serviciului; ñ presupune că un client prețuieşte produsele bine realizate şi apreciază calitatea şi performanțele acestora; ñ prezintă unele dezavantaje, precum: 1) generează obsesia conducerii firmei față de tehnologie; 2) conduce la aşa-numita "miopie de marketingî, adică la o concentrare a firmei asupra produsului /serviciului în detrimentul nevoilor consumatorului
3.	spre vânzări	ñ se bazează pe ideea potrivit căreia consumatorii nu vor cumpăra suficiente produse ale unei firme dacă aceasta nu va adopta o politică agresivă de vânzare şi promovare a produselor; ñ reprezintă acel mod de gestionare a resurselor firmei prin care aceasta îşi concentrează eforturile asupra metodelor şi tehnicilor de stimulare a desfacerilor, accentuând avantajele propriei oferte față de cea a concurenților; ñ este specifică situației în care piața devine din ce în ce mai mult a cumpărătorului; ñ îşi găseşte aplicabilitate: a) în cazul bunurilor fără căutare; b) atunci când firmele înregistrează supraproducție- obiectivul lor este să vândă ceea ce produc şi nu să producă ceea ce doreşte piața;

		c) atunci când firmele se concentrează asupra rezultatelor pe termen scurt (profituri prin vânzări imediate); ñ prezintă unele dezavantaje, precum: 1) porneşte de la ipoteza potrivit căreia unui consumator îi va plăcea produsul pe care a fost convins să-l cumpere, iar dacă nu îi va plăcea, el nu se va plânge Oficiului/Autorității pentru Protecția Consumatorului sau prietenilor săi; 2) orientează eforturile firmei pe termen scurt; 3) oferă numai o perspectivă dinspre interior către exterior, pornind de la firmă şi concentrându-se pe nevoile acesteia
4.	de marketing	ñ consideră că atingerea obiectivelor firmei depinde de identificarea nevoilor şi dorințelor consumatorilor vizați şi de satisfacerea acestora într-un mod mai eficient şi mai operativ decât concurența; ñ reprezintă acel mod de gestionare a resurselor firmei prin care aceasta îşi propune studierea nevoilor şi preferințelor consumatorilor, pentru a-şi orienta structura şi nivelul calitativ al fabricației şi desfacerilor în concordanță cu exigențele pieței; ñ oferă o perspectivă dinspre exterior către interior, pornind de la o piață-țintă bine definită şi concentrându-se asupra nevoilor consumatorilor- firmele produc ceea ce doresc consumatorii, grupați în segmente de piață; ñ se bazează pe patru elemente importante, respectiv: 1) piața-țintă; 2) nevoile consumatorilor; 3) marketingul integrat; 4) rentabilitate; ñ are de depăşit următoarele trei obstacole majore pentru a fi implementată în cadrul firmei: a) rezistența organizată; b) ritmul lent al învățării; c) tendința de a uita repede
5.	de marketing social (societal)	ñ susține că firma are menirea de a determina nevoile, cerințele şi interesele pieței-țintă şi de a oferi satisfacție aşteptată într-un mod mai eficient decât concurența, astfel încât să mențină sau să sporească bunăstarea consuma-torilor şi a societății;

ñ reprezintă acel mod de gestionare a resurselor firmei care atribuie drept sarcină principală a firmei studierea nevoilor şi dorințelor unei piețe-țintă pentru satisfacerea mai eficientă a acestora decât concurența, dar într-o manieră în care să fie protejat atât consumatorul, cât şi mediul ambiant;

ñ se bazează pe trei elemente importante, respectiv:

1) profiturile firmei;

2) interesul public (interesul societății);

3) satisfacerea dorințelor consumatorilor;

ñ lărgeşte numărul participanților la activitatea de marketing şi ia în considerare efectele sale pe termen lung

Tabelul nr. 35

Etapele dezvoltării activității de marketing în viziunea lui H. Meffert[5]

Nr. crt.	**Orientarea**	**Concentrarea conținutului marketingului asupra:**
1.	spre distribuție	întreprinderii
2.	spre consum	consumatorului
3.	spre comerț	comerțului
4.	spre concurență	concurenților
5.	spre mediu	mediului înconjurător
6.	relațională	cadrului relațional

Tabelul nr. 36

Comparație între orientarea spre vânzări şi orientarea de marketing

Element de comparație	**Orientare spre vânzări**	**Orientare de marketing**
Punct de plecare	firma/întreprinderea	piața
Concentrare	produse existente	nevoile consumatorilor
Mijloace	vânzare şi promovare	marketing integrat
Obiectiv de atins	profit prin vânzări	profit prin satisfacerea consumatorului

O conducere performantă a activității de marketing presupune identificarea şi cunoaşterea funcțiilor marketingului. Activitățile legate de ajungerea produselor şi a serviciilor la consumatori sunt considerate drept *funcții ale marketingului*. În viziunea şcolii româneşti de marketing, funcțiile marketingului pot fi grupate după cum urmează[6]:

a) investigarea pieței, a necesităților de consum ñ *funcție premisă*;

b) conectarea dinamică a firmei la mediul economico-social ñ *funcție mijloc*;

c) satisfacerea în condiții superioare a nevoilor de consum ñ *funcție obiectiv*;

d) maximizarea eficienței economice ñ *funcție obiectiv*.

La rândul lor, Ch. F. Phillips şi D. J. Duncan[7] realizează următoarea tipologie a funcțiilor marketingului:

I) funcții implicând transferul titlului de proprietate: cumpărarea, vânzarea;

II) funcții implicând distribuția fizică: transportul, depozitarea/ stocarea;

III) funcții care facilitează realizarea celor anterioare: standardizarea şi dozarea, finanțarea, asumarea riscului.

***Funcțiunea de marketing** a firmei* are rolul de a prospecta piața şi de a proiecta eforturile firmei astfel încât aceasta să obțină maximizarea profitului, în condițiile satisfacerii cât mai complete a cererii. Spre deosebire de funcțiunea comercială care are o valoare tactică, funcțiunea de marketing a firmei are o valoare strategică si se referă cu consecvență la viitor. Funcțiunea de marketing reuneşte un evantai de activități, dintre care se pot evidenția următoarele:

- elaborarea de studii de piață;

- animarea forțelor de vânzare;

- realizarea promovării produselor;

- determinarea sistemului optim de distribuție;

- identificarea unor modalități competitive de plată;

- realizarea consecventă şi sistematică a contactelor directe cu diferite categorii de public etc.

Funcțiunii de marketing îi revine un rol decisiv în elaborarea strategiei de piață a întreprinderii prin fundamentarea programelor de acțiune în ceea ce priveşte politicile de produs, preț, distribuție şi promovare. În concluzie, funcțiunea de marketing este cea care reuneşte ansamblul metodelor şi tehnicilor de adaptare şi anticipare la constrângerile şi oportunitățile pieței.

Plecând de la afirmația conform căreia *mediul de marketing* al firmei cuprinde oportunități şi primejdii[8], înseamnă că rezultatele activității întreprinderii depind de:

a) măsura cunoaşterii fizionomiei şi mecanismului de funcționare a mediului său;

b) capacitatea sa de a fructifica oportunitățile şi de a evita primejdiile pe care le întâlneşte.

Analiza mediului trebuie să fie punctul de plecare al managementului oricărei activități de marketing deoarece schimbările de mediu (atât interne, cât şi externe), pot afecta capacitatea firmei de a crea şi a menține clienți profitabili.

Mediul extern al firmei cunoaşte următoarele trei forme de manifestare[9]:

§ mediul stabil;

§ mediul instabil;

§ mediul turbulent (tabelul nr. 37).

Tabelul nr. 37

Formele de manifestare ale mediului extern

Nr. crt.	Formele de manifestare a mediului extern	Caracteristici esențiale
1.	Mediul stabil	- modificări lente şi uşor previzibile ale componentelor mediului; - conducerea firmei are puține probleme de adaptare
2.	Mediul instabil	- frecvente modificări ale majorității componentelor mediului; - conducerea firmei adoptă o atitudine prospectivă
3.	Mediul turbulent	- modificări bruşte şi imprevizibile ale componentelor mediului; - conducerea firmei este pusă în fața unor probleme dificile de adaptare sau chiar de supraviețuire a firmei

Desfăşurarea în bune condiții a procesului managerial al firmei impune identificarea şi buna cunoaştere a componentelor mediului de marketing al firmei. Mediul extern cuprinde două componente principale (tabelul nr. 38), respectiv:

ñ micromediul, care include agenții care influențează în mod direct activitatea firmei;

ñ macromediul, care include agenții care influențează în mod indirect activitatea firmei.

Tabelul nr. 38

Componentele mediului extern al firmei

Nr. crt.	Componentele mediului extern al firmei
1.	Micromediul firmei: a) *furnizorii de mărfuri ñ* sunt reprezentați de diverse firme/persoane fizice care, în baza unor relații de vânzare-cumpărare, asigură firmei resursele necesare de materii prime, materiale, echipamente, maşini şi utilaje etc. Informațiile de care întreprinderea

are nevoie, despre aceşti agenți de mediu, se referă la:

- dimensiunile şi calitatea ofertei;

- prețurile practicate;

- politicile comerciale utilizate;

- localizarea geografică;

- climatul intern (greve, starea de disciplină) etc.;

b) *prestatorii de servicii ñ* sunt reprezentați de firme/persoane particulare care realizează o gamă largă de servicii necesare îndeplinirii obiectului de activitate al firmei, precum:

- firmele de comerț;

- firmele de transport;

- agențiile de publicitate;

- băncile etc.;

c) *furnizorii forței de muncă ñ* sunt reprezentați de:

- unitățile de învățământ;

- oficiile de forță de muncă;

- persoanele aflate în căutarea unor locuri de muncă;

d) *clienții*- ocupă un loc central în tematica studiilor de marketing, ce sunt axate pe cunoaşterea nevoilor, a cererii, a comportamentului de cumpărare şi consum. În funcție de statutul lor, de natura solicitărilor față de produsele/serviciile firmei, pot fi grupați în:

- consumatori;

- utilizatori industriali;

- firme distribuitoare;

- agenții guvernamentale etc.;

e) *concurenții* ñ sunt reprezentați de firmele/persoanele particulare care ñ şi dispută aceleaşi categorii de clienți, aceiaşi furnizori sau prestatori de servicii. Ei se deosebesc între ei prin:

	- rolul pe care-l joacă în raporturile cu clienții; - atitudinea față de noutăți; - formele de comunicare cu consumatorii; - stilul intervenției pe piață etc., putând fi considerați drept: - lideri; - inovatori; - conservatori; - timizi; f) *organismele publice*- sunt categorii de public ce manifestă un interes efectiv/potențial, ori care influențează capacitatea unei firme de a-şi atinge obiectivele, precum: - organismele financiare (bănci, societăți de investiții), ce influențează capacitatea firmei de a obține fondurile necesare; - mijloacele de informare în masă; - organele de stat (organe financiare, vamale, de justiție etc.); - organele cetățeneşti (organizații ale consumatorilor, organizații ecologiste etc.); - organismele publice locale (rezidenții din vecinătatea firmei, organizații obşteşti); - marele public; - personalul propriu (muncitorii, managerii, voluntarii şi consiliul de conducere al firmei).
2.	Macromediul firmei: a) *mediul cultural* ñ include trecutul istoric, ideologiile, valorile şi normele sociale, opiniile privind relațiile de autoritate, modalitățile de conducere, relațiile interpersonale, naționalism, ştiință şi tehnologie; b) *mediul tehnologic ñ* se referă la gradul de dezvoltare ştiințifică şi tehnologică la nivel de societate, inclusiv baza materială (utilaje, echipamente, facilități) şi baza teoretică tehnologică, la măsura în care comunitatea ştiințifică şi tehnologică este capabilă să creeze noi cunoştințe şi să le aplice;

c) *mediul educațional ñ* are în vedere gradul de instruire generală a populației, gradul de sofisticare şi specializare din sistemul de învățământ, procentul de populație cu nivel profesional ridicat sau cu instruire specializată;

d) *mediul politic* ñ se referă la climatul general politic al societății, gradul de concentrare a puterii politice, natura organizațiilor politice, sistemul partidelor politice;

e) *mediul legal* ñ are în vedere prevederile constituționale, natura sistemului legislativ, jurisdicții ale diferitelor unități guvernamentale;

f) *mediul natural*- include natura, cantitatea şi disponibilitatea resurselor naturale, clima;

g) *mediul demografic* ñ are în vedere natura resurselor umane disponibile în societate, concentrarea sau urbanizarea populației;

h) *mediul social ñ* se referă la structura şi mobilitatea claselor, definirea rolurilor sociale, natura organizării sociale, dezvoltarea instituțiilor sociale;

i) *mediul economic ñ* se referă la cadrul general economic, centralizarea/ descentralizarea planificării economice, sistemul bancar, politica fiscală, nivelul investițiilor etc.

Piața reprezintă o componentă fundamentală a mediului de marketing al firmei. *Relațiile de piață* sunt relațiile care se desfăşoară între firmă şi agenți ai mediului său extern. Firma se află în *relații de concurență* cu firme cu profil similar, cu care îşi poate disputa aceleaşi surse de aprovizionare şi debuşee.

Concurența comercială reprezintă confruntarea deschisă/liberă, cu mijloace oneste, desfăşurată între agenții economici ofertanți pentru a atrage în favoarea lor consumatorii. Conform legislației Uniunii Europene (UE), concurența exprimă "situația de pe o piață, în care firmele sau vânzătorii se luptă în mod independent pentru a câştiga clientela, în scopul de a atinge un obiectiv economic (profituri, vânzări şi/sau împărțirea pieței). În acest context, concurența este adesea echivalentă cu rivalitatea. Această rivalitate poate să se refere la prețuri, calitate, servicii sau combinații ale acestora sau a altor factori, pe care clienții o prețuiescî. Gradele diferite de intensitate ale concurenței variază în funcție de:
I. raportul cerere-ofertă;
II. raportul de forțe în care se află agenții de piață.

Concurența propriu-zisă desfăşurată între firme îmbracă forma luptei pentru cucerirea pieței. În cadrul relațiilor de concurență, mijloacele şi instrumentele utilizate se pot delimita în jurul celor patru piloni ai mixului de marketing (politica de produs, politica de preț, politica de distribuție şi politica de promovare).

Specialiştii din domeniul marketingului consideră că se pot distinge 4 niveluri ale concurenței[10], bazate pe gradul de substituire a produsului/serviciului, respectiv:

1) *concurența de marcă* ñ firma le consideră concurente pe celelalte firme care oferă produse/servicii similare, la prețuri similare, aceleiaşi categorii de consumatori;

2) *concurența la nivel de industrie* (= un grup de firme ce oferă un produs/o clasă de produse substituibile între ele) ñ firma le consideră concurente pe toate firmele care oferă acelaşi produs sau aceeaşi clasă de produse;

3) *concurența formală* ñ firma le consideră concurente pe toate firmele care oferă produse destinate să satisfacă aceeaşi nevoie;

4) *concurența generică* ñ firma le consideră concurente pe toate firmele care luptă pentru aceleaşi venituri ale consumatorilor.

De aceea, conceptul de concurență poate fi abordat din doua puncte de vedere:

ñ al industriei;

ñ al pieței.

Managementul activității de marketing a firmei trebuie să aibă în vedere formele pe care le îmbracă concurența dintre întreprinderi. Astfel, se disting două forme principale, după cum urmează:

- concurența directă,
- concurența indirectă (tabelul nr. 39).

Tabelul nr. 39

Forme ale concurenței

Nr. crt.	Forme ale concurenței	Caracterizare
1.	*Concurență directă*	ñ firmele se adresează aceleaşi nevoi cu produse/servicii similare/identice
2.	*Concurență indirectă*	ñ firmele se adresează aceloraşi nevoi/unor nevoi diferite cu produse/servicii diferite

Activitățile de marketing ale firmei sunt indisolubil legate de sfera economică a pieței. Într-o abordare specifică marketingului se operează întotdeauna cu o piață concretă, care poate fi localizată din punct de vedere geografic, identificată sub aspect demografic, individualizată în mod precis în raport cu o anumită firmă/un anumit produs/serviciu şi măsurabilă sub aspectul dimensiunilor sale.

În marketing, se consideră[11] că *piața globală* cuprinde următoarele două principale subdiviziuni:

a) *piața mărfurilor de larg consum*, formată din totalitatea consumatorilor finali care achiziționează produse şi servicii destinate consumului personal;

b) *piața bunurilor comerciale*, alcătuită din totalitatea organizațiilor ce achiziționează produse şi servicii pentru a le utiliza în vederea realizării altor produse/servicii care vor fi ulterior vândute, închiriate sau furnizate altora.

La rândul său, şi *piața firmei* constituie o subdiviziune a pieței globale, compunându-se din diferite *segmente de piață*, ce reprezintă grupări omogene de consumatori delimitate după anumite criterii (de exemplu, după vârstă, sex, nivelul veniturilor etc.). Oricât de complexă ar fi structura sa, piața

trebuie văzută ca un tot unitar, în cadrul căruia segmentele de piață nu sunt decât nişte elemente interdependente.

Piața firmei poate fi extinsă prin mai multe modalități. Dintre acestea se remarcă:

- intensificarea activității în zonele în care firma deja operează;

- abordarea de noi zone geografice etc.

Capacitatea pieței indică ce cantitate s-ar putea consuma/utiliza anual dintr-un produs, dacă acesta nu ar avea preț sau dacă veniturile consumatorilor ar fi nelimitate. Ea poate fi exprimată cu ajutorul unor indicatori fizici şi valorici, precum:

- volumul ofertei;

- volumul cererii;

- volumul tranzacțiilor de piață (vânzărilor);

- cota de piață;

- numărul de consumatori ai produsului/numărul de clienți ai firmei.

Cota de piață absolută exprimă raportul dintre volumul vânzărilor firmei/mărcii şi volumul vânzărilor totale înregistrate pe *piața de referință* (acea subdiviziune a pieței globale în cadrul căreia firma/marca intervin ca elemente componente). *Cota de piață relativă* indică raportul dintre cota de piață absolută a firmei şi cota de piață absolută a celui mai puternic concurent al său.

În timp ce segmentele de piață constituie grupuri mari de consumatori, identificabile în cadrul pieței, *nişele de piață* sunt grupuri mai restrânse de clienți, aflate în căutarea unei combinații speciale de avantaje. De aceea, în scopul atingerii obiectivelor sale, se impune ca întreprinderea să identifice segmentele/nişele pieței pe care le poate deservi cel mai bine. Astfel a luat naştere *conceptul de marketing STP* (=segmentare, țintire, poziționare)[12], ce redă esența marke-tingului strategic modern.

Segmentarea pieței reprezintă procesul de împărțire a pieței în grupuri/categorii distincte de consumatori, ce necesită elaborarea de către conducerea firmei a unor mixuri/ submixuri de marketing specifice. De exemplu, segmentarea clasei mijlocii din Rusia anului 2000[13] se prezenta astfel:

1. segmentul inferior/de jos al clasei mijlocii:

ñ venitul mediu: 800-1500$ (Moscova), 300ñ550$ (în provincie);

ñ ocupații: recepționist hotelier, şofer, gardă de corp;

ñ automobil: ultimul model de Lada;

ñ vacanța de vară petrecută în stațiuni de pe coasta Mării Negre;

2. segmentul mediu/de mijloc al clasei mijlocii:

ñ venitul mediu: 1501-3500$ (Moscova), 551ñ1500$ (în provincie);

ñ ocupații: programator calculatoare, contabil, junior manager;

ñ automobil: Toyota Corolla (nou);

ñ vacanța de vară petrecută în Antalia (Turcia);

3. segmentul superior/de sus al clasei mijlocii:

ñ venitul mediu: 3501-7000$ (Moscova), 1501ñ3500$ (în provincie);

ñ ocupații: senior manager, mic întreprinzător;

ñ automobil: Opel Cadet (nou) sau BMW (la mâna a doua);

ñ vacanța de vară petrecută pe Riviera spaniolă.

Întreprinderile se diferențiază semnificativ în ceea ce priveşte capacitatea conducerii lor de a satisface nevoile unor segmente diferite de piață. Compania Procter & Gamble a creat următoarele opt mărci distincte de detergenți pe piața SUA, pentru a satisface nevoi diferite ale consumatorilor:

I. Tide- ‘‘dacă e să fie curat, atunci să fie Tideî;

II. Cheer- ‘‘păstrează culorile strălucitoareî;

III. Bold- ‘‘îmbălsămează pe măsură ce curăță‘‘;

IV. Gain- ‘‘împrospătează pe măsură ce curăță‘‘;

V. Era- ‘‘instrumentul puternic împotriva petelorî;

VI. Oxydol- ‘‘înălbeşte pe măsură ce curăță‘‘;

VII. Ivory Snow- ‘‘pentru rufe delicateî;

VIII. Dreft- ‘‘nu irită pielea delicată a copiluluiî.

Filosofia afacerilor la Procter & Gamble este una axată pe marketing deoarece consumatorul, şi nu conducerea companiei, hotărăşte ce marcă va avea succes pe piață. De altfel, compania preferă situația în care una din mărcile sale este ‘‘înghițită‘‘ de o alta, dar tot a sa, tocmai pentru a-i împiedica pe concurenți să preia procente din cota sa de piață.

Segmentarea poate fi considerată drept ‘‘un compromis între presupunerea greşită conform căreia toți oamenii sunt identici şi cea neeconomică potrivit căreia pentru fiecare persoană este nevoie de un efort special de marketingî[1)]. E. Pfeiffer a fost cel care a reuşit să modifice orientarea corporației Compaq, ce postula necesitatea producerii doar a calculatoarelor electronice cu performanțe înalte

şi comercializarea lor la prețuri ridicate. El a luat această decizie ca urmare a apariției unor noi segmente de consumatori. Astfel, compania a adoptat o orientare de marketing vizând:

ñ identificarea segmentelor de piață;

ñ cunoaşterea opiniilor, preferințelor consumatorilor în ceea ce priveşte funcționalitatea, prețul şi calitatea calculatoarelor;

ñ proiectarea, fabricarea şi comercializarea calculatoarelor solicitate de consumatori[14].

Poziționarea firmei pe piață presupune proiectarea caracteristicilor produsului/serviciului şi crearea unei imagini distincte a acestuia, care să se adreseze cu precădere segmentului/segmentelor țintă selectate. Cu alte cuvinte, poziția unui produs/serviciu indică locul pe care acesta îl ocupă în concepția consumatorilor, în raport cu produsele/serviciile concurenței. De exemplu, la sfârşitul lunii aprilie 2000, compania "Tuborgî România a lansat un nou produs, şi anume berea la cutie ñ cutia de bere se diferențiază prin fanta mai mare decât în cazul celorlalte cutii şi prin clema aurie de deschidere a cutiei, în concordanță cu poziționarea Premium a berii Tuborg Gold Label.

Prin poziționare, firma încearcă să influențeze atitudinea cumpărătorilor potențiali față de produsul/serviciul pe care-l oferă pe piață. La sfârşitul anului 2000, o anchetă efectuată pe piața românească a camerelor video digitale (VD) a condus la următorul clasament[15]:

Tipul camerei VD	Canon ZR 10	JVC GR-DVL805U	Panasonic PV-DV600	Sharp VL-SD20U	Sony DCR-PC5
Caracteristici (filtru infraroşu, zoom optic, expunere automată, viteza obturatorului, mediul de stocare)	3	4	4	2	5
Uşurința de utilizare	5	3	4	3	4
Calitatea video	4	4	5	3	3
Calitatea instantaneelor	2	2	4	3	5
Total punctaj general	4	3	4	3	4

S-au acordat puncte pe o scală cu cinci trepte: 5-excelent, 4-foarte bine, 3-bine, 2-acceptabil, 1-slab.

Orientarea de marketing a managementului întreprinderii, îndreptată spre nevoile consumatorilor, impune cunoaşterea temeinică, urmărirea sistematică şi anticiparea acestora pe baza unui instrumentar ştiințific de cercetare. Încă din anul 1923, compania Procter & Gamble şi-a creat propriul departament de cercetări economice, pentru a anticipa fluctuațiile de pe piața bunurilor de larg consum. Departamentul a fost "operaî lui P. Smelser, cel care şi-a propus şi a reuşit să realizeze primele cercetări sistematice ale nevoilor consumatorilor. De asemenea, Procter & Gamble s-a numărat printre primele companii ce au pus în aplicare *cercetările ìin situ*", în care specialiştii săi de marketing locuiesc o perioadă de timp în casele consumatorilor pentru a-i observa în timpul activităților obişnuite.

Firmele încearcă să afle răspunsuri la întrebări precum:

- cine cumpără ?

- ce cumpără ?

- de ce cumpără ?

- cum cumpără ?

- când cumpără ?

- de unde cumpără ?

- cât de des cumpără ? etc.

Iată de ce înțelegerea ***comportamentului consumatorului*** reprezintă un element fundamental al managementului marketingului. Parte componentă a comportamentului economic al oamenilor şi concept operațional esențial al marketingului, comportamentul consumatorului poate fi definit în sens:

a) restrâns, drept conduita oamenilor în cazul cumpărării şi/sau consumului de bunuri materiale şi servicii;

b) larg, ca întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri materiale şi nemateriale.

Ca abordare de ansamblu, comportamentul consumatorului poate fi definit ca reprezentând " totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obținerea şi utilizarea de bunuri şi servicii, în vederea satisfacerii nevoilor actuale şi viitoare, incluzând procesele decizionale care preced şi determină aceste acteî[16] sau drept "totalitatea actelor, atitudinilor şi deciziilor consumatorului privind utilizarea veniturilor sale pentru cumpărări de mărfuri, servicii şi pentru economiiî[17].

Dintre tipurile de consumatori studiate în marketing se disting:

I. *consumatorii individuali*, care achiziționează produse/ servicii pentru ei înşişi sau pentru familiile lor;

II. *consumatorii organizaționali*, care cumpără produse/ servicii în numele organizației pentru care lucrează.

Marketingul este atât un proces social, cât şi unul managerial, prin care indivizii/grupurile de indivizi obțin ceea ce le este necesar şi doresc prin crearea, oferirea şi schimbul de produse având o anumită valoare. Managementul marketingului apare atunci când cel puțin una din părțile unui schimb potențial analizează obiectivele şi metodele de obținere a reacțiilor aşteptate de la celelalte părți.

Asociația Americană de Marketing defineşte managementul marketingului drept "procesul de planificare şi punere în practică a concepției, stabilirii prețului, promovării şi distribuirii unor produse, servicii şi idei destinate schimburilor cu anumite grupuri, care să satisfacă clientela şi obiectivele organizațieiî.

Implicând analiză, planificare, implementare şi control, managementul marketingului are ca scop influențarea nivelului, a perioadei de manifestare şi a structurii cererii într-un mod care să permită firmei să-şi realizeze obiectivele propuse. Trebuie reținut faptul că, managementul marketingului se ocupă nu numai de identificarea cererii, ci şi de creşterea sau scăderea acesteia. De fapt, se

încearcă influențarea nivelului, manifestării în timp şi caracteristicilor cererii, astfel încât firma să-şi poată atinge obiectivele ñ altfel spus, managementul marketingului este managementul cererii (tabelul nr. 40).

---

[1] P. F. Drucker - *Realitățile lumii de mâine*, Ed. Teora, Bucureşti, 1999

[2] H. J. Harrington, J. S. Harrington ñ *Management total în firma secolului 21*, Ed. Teora, Bucureşti, 2000

[3] M. R. Czinkota, P. R. Dickson (coord.) ñ *Marketing: Best Practices*, Dryden Press, Fort Worth, 2000

[4] Ph. Kotler- *Managementul marketingului*, Ed. Teora, Bucureşti, 1997

[5] H. Meffert ñ *Marketing*, 7 Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998

[6] C. Florescu, *Marketing*, Independența Economică, Piteşti, 1997

[7] Ch. F. Phillips, D. J. Duncan, *Marketing: Principles and Methods*, Irwin, Illinois, 1968

[8] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong- *Principiile marketingului*, Ed. Teora, Bucureşti, 1998

[9] J. Stoner- *Management*, Prentice-Hall, Londra, 1978

[10] Ph. Kotler, *op. cit.*

[11] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*

[12] Ph. Kotler, *op. cit*.

[13] P. Starobin, O. Kravchenko- *Russia's Middle Class*, Business Week, 16.10.2000

[14] N. M. Tichy ñ *The Leadership Engine- How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, Harper Collins, New York, 1997

[15] J. Ozer ñ *Camere video digitale*, PC Magazine România, decembrie 2000

[16] I. Cătoiu, N. Teodorescu ñ *Comportamentul consumatorului. Teorie şi practică*, Ed. Economică, Bucureşti, 1997

[17] J. H. Myers, W. H. Reynolds ñ *Consumer Behavior and Marketing Management*, Houghton Mifflin, Boston, 1967

Managementul marketingului în funcție de tipul cererii

Nr.crt.	Tipul cererii	**Caracteristici**

1.	Cerere negativă	- cea mai mare parte a consumatorilor nu agreează produsul sau este posibil chiar să plătească un anumit preț pentru a-l evita (de exemplu, vaccinurile, centurile de siguranță, lucrările dentare, cei ce fac angajări în cazul persoanelor cu cazier); - directorul de marketing trebuie să analizeze motivele pentru care piața nu agreează produsul şi să vadă dacă printr-un program de marketing constând din reproiectarea produsului, practicarea unor prețuri mai mici şi o publicitate adecvată, ar putea schimba atitudinea şi părerile consumatorilor
2.	Cerere zero (lipsa cererii)	- consumatorii sunt indiferenți față de produs (de exemplu, țăranii nu sunt interesați de un nou îngrăşământ chimic, conducătorii auto nu sunt atraşi de o maşină electrică pe trei roți); - managerul de marketing trebuie să identifice modalitățile prin care să lege avantajele produsului de nevoile şi interesele consumatorului
3.	Cerere latentă	- consumatorii au o nevoie care nu este satisfăcută de nici unul din produsele existente pe piață (de exemplu, cererea pentru țigări nedăunătoare sănătății, pentru ambalaje biodegradabile); - managerul de marketing trebuie să evalueze dimensiunile pieței potențiale şi să propună bunuri şi servicii care să satisfacă cererea
4.	Cerere în scădere	- în timp, orice firmă se confruntă cu scăderea cererii pentru unul din produsele sale (de exemplu, unele biserici îşi pierd enoriaşii, unele universități au mai puțin candidați); - directorul de marketing trebuie să afle cauza declinului pieței şi să restimuleze cererea prin găsirea de noi piețe, prin modificarea caracteristicilor pieței sau prin realizarea unei comunicări mai eficiente
5.	Cerere fluctuantă (neregulată)	- firmele se pot confrunta cu situația în care cererea variază de la un anotimp la altul, de la o zi la alta sau chiar de la o oră la alta, cauzând probleme de neutilizare sau de suprautilizare a capacităților de producție (de exemplu, în transportul public, mijloacele de transport sunt mult mai puțin solicitate în afara orelor de vârf, muzeele sunt lipsite de vizitatori în cursul săptămânii); - managerul de marketing trebuie să apeleze la sincromarketing, ce constă în găsirea unor modalități de modificare a manifestării cererii în timp, prin prețuri flexibile, prin promovare şi alte stimulente
6.	Cerere acoperită	- firma se confruntă cu o cerere exact pe măsura dorințelor şi capacităților sale de a o satisface; - directorul de marketing trebuie să mențină cererea la acelaşi nivel, în condițiile diversificării preferințelor consumatorilor şi a concurenței tot mai acerbe. Firma trebuie să mențină/ridice nivelul calitativ al produselor sale şi să măsoare în permanență gradul de satisfacție al clientelei
7.	Supracerere	- firma se confruntă cu o cerere mai mare decât capacitatea sau

		dorința ei de a o satisface (de exemplu, multe autostrăzi suportă un trafic mult mai intens decât cel pentru care au fost proiectate, parcul Disney este supraaglomerat vara); - directorul de marketing trebuie să apeleze la demarketing, ce constă în găsirea soluțiilor de a diminua temporar/ permanent cererea. Demarketingul general caută să descurajeze cererea în totalitatea ei, prin creşterea prețurilor şi restrângerea publicității şi prestărilor de servicii. Demarketingul selectiv constă în încercarea de a reduce nivelul cererii pe acele segmente de piață ce sunt mai puțin profitabile sau pentru consumatorii ale căror necesități pentru produsul respectiv sunt mai scăzute
8.	Cerere pentru produse contraindicate	- produsele dăunătoare sănătății impun o serie de eforturi organizate pentru descurajarea consumului lor (de exemplu, campanii de interzicere a vânzărilor de alcool, țigări, droguri, arme); - directorul de marketing are sarcina de a-i face pe oameni să renunțe la un lucru la care țin, prin prezentarea efectelor dăunătoare ale acestora, prin prețuri foarte mari

Întreprinderea modernă acționează într-un mediu dinamic, care-i ridică frecvent probleme de adaptare. De aceea, ea trebuie să aibă o viziune de largă perspectivă, impusă atât de condițiile sale interne (tehnice, organizatorice etc.), cât şi de cele externe (instabilitatea surselor de aprovizionare, modificarea tehnologiilor etc.).

Orientarea activității economice a întreprinderii este o orientare strategică, o caracteristică a politicii sale de marketing.

Politica de marketing încorporează un set de strategii, adecvate condițiilor în care firma îşi desfăşoară activitatea şi potrivit opțiunilor acesteia. Strategia de marketing desemnează liniile definitorii ale atitudinii şi conduitei firmei în vederea atingerii anumitor obiective.

Strategia şi politica de marketing se află în strânsă legătură, în raporturi de la parte la întreg. Strategia poate îmbrăca diferite forme, precum:

ñ strategia de piață ñ considerată drept nucleu al politicii de marketing, ea indică atitudinea şi conduita conducerii firmei față de fizionomia, exigențele şi tendințele evoluției pieței. Coordonatele esențiale ale strategiei de piață sunt: studierea cerințelor pieței, adaptarea activității economice a firmei la aceste cerințe, satisfacerea lor şi obținerea unei eficiențe maxime;

ñ strategia de produs;

ñ strategia de preț etc.

şi trebuie să indice, în esență, ce urmăreşte firma şi cum intenționează să ajungă la scopul vizat. Ca stări viitoare dezirabile pentru firmă, obiectivele exprimă în termeni operaționali (cotă de piață, volum de vânzări, rata profitului etc.) performanțele vizate de firmă.

Punctul de plecare tradițional al unei strategii de marketing îl constituie analiza nevoilor consumatorilor, ceea ce conduce la segmentarea pieței. Printre principalele variabile de

segmentare a pieței se numără variabilele geografice (regiune, oraş, climat), demografice (vârstă, sex, venit, ocupație), psihografice (clasa socială, stil de viață, personalitate) şi comportamentale (fidelitate, rata de utilizare). În funcție de segmentul/segmentele vizate, adică de selecția pieței/pieţelor-țintă, strategia de marketing a firmei poate fi:

1. strategie de marketing nediferențiat, atunci când firma ignoră diferențele dintre segmentele de piață şi pătrunde pe întreaga piață cu o singură ofertă;

2. strategie de marketing diferențiat, atunci când firma are oferte distincte pentru fiecare segment de piață;

3. strategie de marketing concentrat, atunci când firma are în vedere un singur/câteva segmente de piață.

Apoi, urmează poziționarea firmei pe piață. În măsura în care firma se poate poziționa pe o piață oferind o valoare superioară consumatorilor, fie prin practicarea unor prețuri mai mici, fie prin avantaje mai mari pentru a justifica prețul ridicat, ea obține un avantaj concurențial.

Astăzi, datorită unei concurențe acerbe, strategia bazată doar pe segmentarea consumatorilor nu mai asigură succesul durabil al firmei. Prin urmare, marketingul agresiv, ‘‘de războiî a luat progresiv locul abordării clasice de marketing. Aceasta semnifică faptul că, în locul tradiționalei analize a nevoilor clienților, o strategie eficace trebuie să se concentreze asupra definirii regulilor jocului în materie de comportament al întreprinderii față de concurenții săi, ca şi față de alți actori-cheie prezenți sau influenți pe piață. Strategia trebuie astfel definită încât concurenții să poată fi puşi sub observare, iar manevrele lor dejucate. Unii specialişti consideră că principalele substrategii ale unei strategii de marketing sunt următoarele[18]:

I. substrategia legată de mediul întreprinderii, în general;

II. substrategia legată de nevoile consumatorilor;

III. substrategia legată de reacțiile concurenților.

Dacă în marketingul ‘‘clasicî, nevoile consumatorilor constituie aspectul predominant, în marketingul de război, accentul principal este pus pe strategia concurenților, ca şi pe manevrele indirecte ce trebuie să creeze condițiile propice efectuării de acțiuni eficace specifice acestui tip de marketing agresiv. În marketingul de război, acțiunile îndreptate împotriva concurenților trebuie considerate drept factor decisiv al succesului pe termen lung al întreprinderii pe o piață.

Scopul final al oricărei strategii constă în a ne aduce adversarul acolo unde dorim noi să fie, de a ne impune voința asupra acestuia. Jocul strategic se bazează întotdeauna pe putere, pe un potențial de luptă, oricare ar fi natura acesteia. Un strateg eficace va folosi potențialul său de luptă, de o manieră cât mai economică, pentru a-şi impune voința sa asupra adversarului, atingându-şi astfel obiectivele.

Obiectivele strategiei de marketing pot fi ierarhizate în felul următor:

a) obiectiv strategic general (obiectiv de război);

b) obiective strategice, pe termen lung (3-6 luni);

c) obiective operaționale, pe termen mediu (câteva săptămâni);

d) obiective tactice, pe termen scurt (ore/zile).

Modalitatea de punere în aplicare a strategiei este domeniul tacticii de marketing. Tactica implică acțiuni practice prin care firma îşi pune în valoare potențialul, adaptându-se totodată condițiilor concrete ale pieței, astfel încât, pas cu pas, să se îndrepte spre obiectivele strategice propuse. Tacticile se află în relație de subordonare față de strategie. Luate izolat, unele mijloace tactice ar putea să se îndepărteze de linia strategică, atunci când condițiile concrete ale pieței o cer. Totuşi, dacă aceasta îndepărtare se transformă într-o neconcordanță cronică, tacticile urmate ar putea compromite strategia.

Modul în care conducerea firmei concepe dezvoltarea activității sale, direcțiile de perspectivă şi acțiunile practice, concrete, vizând valorificarea potențialului său în concordanță cu cerințele pieței, caracterizează politica sa de marketing. Reunind strategiile şi tacticile aferente, politica de marketing desemnează un anumit ‘‘stilî propriu managementului întreprinderii, o anumită ‘‘manierăî specifică de abordare şi rezolvare a problemelor sale.

Ideea antrenării resurselor, în combinații diferite, astfel încât să permită firmei realizarea unui contact eficient cu piața a condus la naşterea conceptului de marketing-mix, al cărui creator a fost profesorul american N. H. Borden.

Mixul priveşte modul în care sunt antrenate resursele firmei, proporțiile, dozajul în care vor intra ele în efortul global al firmei pentru a se ajunge la efectele dorite. Dar, conținutul particular al mixului de marketing iese în evidență nu prin intermediul eforturilor antrenate, ci al instrumentelor pe care firma le utilizează în contactele sale cu piața, respectiv:

a) dezvoltarea produsului/serviciului;

b) determinarea prețului;

c) adoptarea mărcilor;

d) canalele de distribuție;

e) vânzarea directă;

f) publicitatea;

g) promovarea la locul vânzării;

h) condiționarea;

i) expunerea în raft;

j) serviciile etc.

În prezent, s-a ajuns aproape la un consens în ceea ce priveşte delimitarea conținutului mixului, prin gruparea tuturor instrumentelor în jurul celor patru piloni ai activității de marketing: produsul/serviciul, prețul, distribuția şi promovarea.

Prin conceptul de marketing-mix se înțelege orientarea activității de marketing a firmei ñ în funcție de resursele sale şi de mediul extern ñ prin combinarea într-un tot unitar, coerent, sub forma unor programe, a elementelor politicii de produs, de preț, de distribuție şi de promovare.

În ceea ce priveşte natura elementelor care intră în compunerea mixului, se pot face următoarele precizări:

ñ produsul şi promovarea sunt două variabile efectiv manevrate de firmă;

ñ prețul poate la fel de bine să fie hotărât de firmă sau să-i fie impus din exterior (de către concurență, de diferite organisme ale statului etc.);

ñ de cele mai multe ori firma producătoare nu dispune de o rețea proprie de distribuție, ci apelează la cea existentă în cadrul pieței.

Atât în privința prețului, cât şi a distribuției, firma are însă posibilitatea alegerii din mai multe variante ce i se oferă- aici, se găseşte, de altfel, explicația includerii lor în mixul de marketing.

Structura concretă a mixului, poziția ocupată de fiecare dintre elementele sale componente depind de:

ñ posibilitățile firmei;

ñ solicitările pieței;

ñ optica decidentului (managerului);

ñ capacitatea managerială de realizare a celei mai inspirate combinații de instrumente, corespunzătoare condițiilor concrete în care-şi desfăşoară activitatea întreprinderea etc.

Fiecare din cele patru componente ale mixului poate constitui o adevărată constelație de instrumente, din care se aleg cele mai potrivite condițiilor date şi se alcătuieşte o combinație, un submix (de exemplu, submixul promoțional). De obicei, accentul cade asupra politicii de produs, căci aceasta este principalul mijloc de comunicare a întreprinderii cu piața.

Poziția şi ordinea de importanță a celor patru elemente variază în funcție de condițiile concrete ale implementării mixului, de specificul strategiei în slujba căreia este pus. Mixul de marketing nu conține, în toate cazurile, ansamblul celor patru componente ale sale, ci se poate limita la două-trei sau chiar la unul singur. De fapt, în ultimă instanță, mixul de marketing nu reprezintă decât modalitatea practică de promovare a unei strategii de piață, de a-i concretiza căile şi atinge obiectivele.

Pentru a înțelege importanța şi necesitatea unei strategii competitive de marketing a întreprinderii, să pornim de la exemplul dat de B. Gates, cel mai bogat om din lume la ora actuală. El a creat

împreună cu P. Allen limbajul soft pentru Altair, primul PC din lume, în ciuda pesimismului afişat de specialiştii companiei Intel, care produseseră microcipul 8080 pentru Altair şi care susțineau că era imposibil să se realizeze un limbaj elementar pentru acel PC. Şi totuşi, Microsoft Basic a fost creat în opt săptămâni, fără ca Gates şi Allen să beneficieze de vreun computer Altair. Într-o industrie cu un mediu turbulent, în care astăzi există peste 75.000 de firme concurente în lumea întreagă şi de-a lungul a două decenii dificile, Microsoft şi-a dezvoltat în mod semnificativ afacerile, obținând o rată înaltă a profitului. După numai 17 ani de existență, Microsoft a depăşit valoarea de piață a lui IBM.

De ce a avut şi are un atât de mare succes Microsoft ? Iată câteva explicații[19]:

1. compania are o viziune clară şi uşor de înțeles de către angajații săi (‘‘Microsoft software pe orice PC’);

2. compania angajează un anumit gen de indivizi, având solide cunoştințe de specialitate, cu un coeficient înalt al inteligenței (IQ), animați de dorința reuşitei şi având mentalitate de învingători;

3. compania are un stil propriu de conducere, construit în jurul informalului, vitezei, provocărilor dure şi jocului bursier, focalizat spre realizarea rapidă a unor produse superioare şi de succes;

4. compania vrea să fie mereu în frunte, în orice fel ñ ea se luptă cu concurenții săi atât pe piață, cât şi în sălile de judecată ale tribunalelor. Dorința de victorie este foarte puternică;

5. compania investeşte enorm în activitatea de cercetare-dezvoltare;

6. încheierea de înțelegeri, alianțe, chiar şi cu firme concurente, a reprezentat întotdeauna un punct tare al companiei;

7. compania îşi asumă riscuri îcontrolateî şi acordă prioritate vitezei de reacție la solicitările mediului.

Marketingul ofensiv, chiar agresiv, specific managementului companiei Microsoft, are la bază un set de strategii competitive de marketing, care combină vechile virtuți ale asumării riscului cu o abordare modernă de marketing.

În esență, marketingul ofensiv se bazează pe dorința de inovare, pe creativitate. El presupune ca firma să aibă o strategie clară, să investească continuu pentru a o îndeplini, să anticipeze nevoile viitoare ale consumatorilor şi să le satisfacă mai repede şi mai bine decât concurenții săi astfel încât să stabilească relații strânse cu consumatorii pe termen lung. Pentru a obține o valoare superioară a produselor/serviciilor companiei față de cele ale concurenței, marketingul ofensiv face apel la fiecare angajat al companiei. Marketingul ofensiv are la bază trei elemente cheie:

a) orientarea spre consumator;

b) orientarea spre profit;

c) angajarea tuturor departamentelor companiei față de punerea în aplicare a celor două orientări.

Pe scurt, fiecare angajat al companiei este un Ñom de marketingî.

O strategie competitivă de marketing impune obținerea unui echilibru între două grupuri separate; consumatorii şi concurenții. În trecut, specialiştii de marketing şi-au îndreptat atenția numai asupra unui singur grup, ignorându-l pe celălalt sau acordându-i puțină atenție. De obicei, specialiştii de marketing au pus consumatorii în centrul tuturor acțiunilor lor, iar strategii au pus concurenții în centrul atenției lor.

Astăzi, în condițiile globalizării, a devenit şi mai limpede faptul că accentul pus numai pe unul din cele două grupuri este insuficient, fiind necesară o ‘‘fuziuneî a celor două orientări într-o abordare completă a strategiei de marketing. O gândire strategică competitivă de marketing presupune trecerea[20]:

1) de la previziune la avantaj competitiv/concurențial. Legătura dintre strategie şi avantajul competitiv este atât de puternică şi de directă încât strategia este adesea definită drept ‘‘căutarea avantajului competitivî. Avantajul competitiv este acel ceva care permite firmei să obțină profituri peste media domeniului/ramurii de activitate în care operează;

2) de la elitism la egalitarism. În mod ideal, fiecare angajat ar trebui să aibă o gândire strategică despre nevoile consumatorilor, concurenți şi avantaj competitiv;

3) de la concurenți la ‘‘concurenți şi consumatoriî. Gândirea strategică oferă o abordare mai echilibrată atât asupra consumatorilor, cât şi asupra concurenților, ca sursă a avantajului competitiv;

4) de la chibzuință şi prevedere la creativitate. Ca şi marketingul însuşi, strategia este mai degrabă considerată mai mult artă şi mai puțin ştiință. Provocările care apar în fața strategiei de marketing sunt într-o continuă schimbare. Fără a renunța la control, este necesară creşterea importanței creativității, ca parte a ‘‘capitalul umanî;

5) de la rigid la flexibil. A elabora strategii pe cinci ani înainte înseamnă a exclude procesele de învățare şi de adaptare. Gândirea strategică este una flexibilă deoarece sunt puține reguli de respectat şi ritualuri de îndeplinit.

În concluzie, am putea aprecia că strategiile competitive de marketing înseamnă ‘‘mai repede, mai bine, mai multî.

O serie de studii efectuate recent în diferite țări dezvoltate ale lumii au reconfirmat importanța marketingului pentru succesul întreprinzătorului/firmei în afaceri, oferind indicii certe că întreprinzătorul/firma îşi îmbogățeşte în mod continuu competențele de marketing, fapt concretizat, în principal, în orientarea activității spre consumator, integrarea pe piață şi concentrarea pe obținerea de profit. Globalizarea afacerilor constituie provocarea cu cel mai mare impact asupra activității de marketing. Cumpărătorii şi furnizorii de produse şi servicii adoptă o poziție din ce în ce mai globală, iar noțiunea de piețe separate din punct de vedere național nu mai este relevantă, cu excepția cazurilor în care există diferențe evidente de gusturi şi preferințe, rezultat al unei anumite culturi. Crearea unei piețe unice europene (care aduce cu ea standarde comune, cerințe tehnice şi de siguranță foarte precise) a grăbit şi favorizat această tendință. Din punct de vedere al marketingului, problema care se pune este restructurarea activităților de marketing la nivel național, pentru a putea concura pe plan internațional pe piețe mai mari şi mai disparate. O altă problemă specifică mediului de afaceri o constituie clienții actuali, avizați, sofisticați şi puternici Ei devin pe zi

ce trece mai pretenţioşi, aşteptările lor privind calitatea, fiabilitatea şi durabilitatea produselor/serviciilor crescând neîncetat.

A apărut astfel o nouă orientare a managementului firmei bazată pe **ì***marketingul relaţional***î**, care se constituie într-un răspuns la provocarea căreia trebuie să-i facă faţă companiile (păstrarea clienţilor existenţi). El este considerat cel mai adesea drept practica de a construi relaţii pe termen lung, date de satisfacţie, cu parteneri cheie (clienţi, distribuitori, furnizori etc.) pentru a păstra preferinţa acestora (pe termen lung) şi a menţine astfel afacerea. Marketingul actual trebuie să ţină seama de impactul puternic al tehnologiilor informaţionale şi telecomunicaţionale asupra economiei mondiale. În prima jumătate a anilor 1990, *comerţul electronic* (e-commerce) a fost definit de corporaţia americană IBM drept cea mai importantă componentă a *afacerilor electronice* (e-business), ulterior sfera de cuprindere a afacerilor electronice cuprinzând multe alte domenii.

E-business reprezintă un termen relativ nou, care la începutul anilor 2000 se bazează pe utilizarea unor infrastructuri IT deosebit de puternice, precum accesul la reţeaua Internet şi la alte reţele de tip WAN (Wide Area Network), aplicaţii software şi servicii de comunicaţii oferite de furnizorii de servicii Internet (ISP) şi de aplicaţii la distanţă (ASP), în scopul derulării eficiente a afacerilor. La sfârşitul anilor 1990, a apărut comerţul mobil (m-business), având acelaşi înţeles cu cel de e-business, numai că activităţile sunt efectuate prin intermediul unui telefon mobil sau altui dispozitiv mobil cu acces la Internet.

Piaţa de aplicaţii software pentru comerţul electronic şi activităţi conexe este formată din afacerile de interes comun sau reciproc dintre cumpărători-furnizori la nivel de firme (B2B- Business to Business), precum şi pentru atragerea şi satisfacerea clienţilor prin vânzări şi servicii prin Web (B2C- Business to Consumer)[21]. Aceste componente ale industriei Internet se îndreaptă cu mare rapiditate spre noi căi de profit (P2P- Path to Profit), pe baza tehnologiilor hardware/software oferite prin Internet.

În prezent, aplicaţiile software pentru e-business (tabelul nr. 41) la nivel de organizaţie cuprind următoarele componente:

- crearea portalurilor sistemelor de informaţii ale firmei/organizaţiei şi ale extranet-urilor, referitoare la afacerile sale;

- planificarea resurselor organizaţiei (ERP), înţelegând ciclul primar al acesteia;

- serviciile de informaţii financiar-bancare necesare în derularea afacerilor prin Web;

- prelucrarea on-line a tranzacţiilor financiar-bancar-contabile, a tranzacţiilor B2B şi a celor B2C;

- serviciile de orice natură centrate pe Web şi oferite prin servere de către diferite firme specializate.

Tabelul nr. 41

Segmentele pieţei aplicaţiilor software pentru e-business

Nr.	Segmentele pieţei aplicaţiilor software

crt.	
1.	E-commerce- aceste aplicații permit firmelor/organizațiilor să îşi construiască cataloage de produse, săcolecteze plățile şi să controleze livrările către beneficiari. Se estimează că volumul lor va creşte de la 2094 de milioane $ în anul 1999, la 6462 milioane $ în anul 2002.
2.	E-marketing- cu ajutorul acestor programe, specialiştii de marketing îşi pot fixa şi mai sus ştacheta nivelului estimat al vânzărilor, precum şi al reclamelor de publicitate, prin asocierea intereselor clienților cu produsele căutate şi previziuni despre momentele la care vor cumpăra anumite produse/servicii.
3.	E-marketplaces- acest software este utilizat pentru asamblarea piețelor on-line, interconectând foarte mulți cumpărători cu foarte mulți vânzători.
4.	E-procurement- programele pentru acest domeniu permit organizațiilor să îşi automatizeze sistemele de achiziție şi să se coordoneze cu furnizorii.
5.	E-support- aceste servicii on-line pentru clienți permit automatizarea sarcinilor de servicii pentru clienți cum ar fi cele de răspuns la întrebările trimise prin Web sau întrebările trimise prin e-mail referitoare la facturări, la furnizări de produse/servicii, la caracteristicile diferitelor produse/servicii.
6.	E-management pentru conținutul Web- aceste programe permit organizațiilor să îşi creeze şi exploateze miile de pagini localizate pe site-urile Web.

Într-o societate din ce în ce mai informatizată, tot suportul hardware/software şi de comunicații va putea fi oferit de specialiştii de marketing sub forma aşa-numitelor "servicii la robinetî (Internetul =un robinet), extrem de simplu de utilizat şi plătite în funcție de cât s-a consumat/cât a curs la robinet, făcând practic din Internet o parte integrantă a vieții oricărui consumator. Consumatorii vor putea apela la orice fel de serviciu, atât de la birou, cât şi de acasă, plătind la sfârşitul fiecărei luni o "factură pentru tehnologieî.

Canalul de distribuție denumit poşta electronică (e-mail) constituie unul dintre cele mai utile instrumente de marketing datorită faptului că este ieftin, rapid şi relativ uşor de folosit. În opinia lui H. P. Brondmo[22], există 12 "reguli de aurî ce trebuie respectate în activitatea de marketing prin e-mail a firmelor (tabelul nr. 42).

Tabelul nr. 42

Cele 12 reguli de aur ale e-mail marketingului

Nr. crt.	Denumirea regulii	Caracteristici
1.	Dezvoltați şi practicați o politică de confidențialitate !	ñ adoptarea unei politici de confidențialitate măreşte sensibil rata răspunsurilor pozitive; ñ pe pagina gazdă a site-ului dumneavoastră prezentați o descriere a procedurilor de e-marketing şi o declarație despre modul în care veți folosi sau nu informațiile clienților- pentru a fi siguri că aceasta este vizibilă şi accesibilă, adăugați link-uri atât pe prima pagină a site-ului, cât şi în orice e-mail pe care îl trimiteți clienților; chiar dacă poate mulți dintre ei nu o vor citi niciodată, văzând acest document de fiecare dată când vă vor contacta, vor

		fi încredințați că veți folosi datele lor în mod corect
2.	Garantați că informațiile personale ale clienților sunt în siguranță !	ñ creați pagini de profile pentru securitate; dacă informațiile sunt valabile la un sign-up sau la o pagină de profil, asigurați-vă că acestea vor fi protejate cu o parolă, care vor garanta clienților faptul că ei vor fi împreună cu dumneavoastră singurii care vor avea acces la datele lor personale
3.	Oferiți clienților acces la profilurile lor personale !	ñ una din cele mai bune metode de a obține informații de bună calitate despre clienți este de a-i lăsa pe aceştia să le controleze; încurajați-i la un management activ al profilelor lor, adăugând noi întrebări sau editându-le pe cele existente cât mai des
4.	Lăsați clienții să ştie ceea ce ştiți despre ei !	ñ în timp ce vă lansați programul de e-mail marketing, ați putea “ completaî unele formulare cu informații deja existente de la clienții din baza de date; ñ puteți trimite următorul mesaj: “Pagina cu profilul clientului conține informații furnizate chiar de dumneavoastră în momentul în care ați înregistrat produsul la noi. Vă rugăm să revedeți aceste date şi să faceți orice schimbare doriți.î ñ acest mesaj vă oferă avantajul de a vă reînnoi informațiile despre clienți fără alte eforturi
5.	Nu distribuiți niciodată informațiile clienților fără permisiunea acestora !	ñ clienții vă oferă informații pentru un scop anume, declarat; dacă doriți să folosiți aceste informații, întotdeauna trebuie să cereți permisiunea acestora, altfel, puteți să le pierdeți încrederea, pe care se fundamentează e-mail marketingul
6.	Corelați întrebările actuale cu necesitățile zilei de mâine !	ñ e-mail marketingul se fundamentează pe principiul schimbului corect de valori: clienții îți oferă informații valoroase în schimbul altor informații, produse şi/sau servicii folositoare pentru aceştia; gestionați numai informațiile necesare şi explicați cum veți proceda când anumite informații poartă marca “delicatî; ñ puteți trimite un asemenea mesaj clienților dumneavoastră: “Vă rugăm să ne confirmați data de naştere a soției/soțului dumneavoastră pentru a vă putea trimite un cadou care să vă aducă aminte de acest eveniment deosebit.î ñ aflați în acest fel un amănunt foarte intim din viața clientului şi puteți folosi cândva acest avantaj
7.	Oferiți cu gentilețe, nu forțați “facerea de bineî !	ñ contactați doar acei clienți care şi-au exprimat interesul în primirea anumitor mesaje electronice şi care şi-au lăsat în mod expres adresele de e-mail; ñ asigurați-vă că mesajele dumneavoastră explică clienților de unde le-ați luat numele şi reamintiți-le că aceştia au acceptat o eventuală contactare prin e-mail
8.	Nu solicitați informații neesențiale !	ñ marketingul menținerii relațiilor prin e-mail depinde numai de voluntariatul clienților, deci construiți-vă formularele pentru înscrieri cu mare grijă, adăugând câmpuri ce trebuie neapărat completate, doar atunci când informațiile respective chiar sunt esențiale;

		explicați clienților de ce solicitați informațiile respective pentru a creşte astfel dorința lor de a completa formularele ñ de exemplu, dacă un client solicită să fie contactat prin telefon, dar omite numărul, trimiteți-i un astfel de mesaj pe un ton politicos: "Ne-ați rugat să vă contactăm prin telefon atunci când produsul pe care ni l-ați cerut se va afla în stocurile noastre. Vă rugăm să ne trimiteți un număr de telefon pentru a vă putea contacta cât mai repede posibil. î
9.	Adoptați o procedură de renunțare la serviciile dumnea-voastră cât mai rapidă şi mai facilă !	ñ afişați pe site-ul dumneavoastră modalitățile de ştergere a unui client din lista de e-mail-uri, repetând aceste instrucțiuni în toate mesajele pe care le trimiteți; dați curs acestor cereri în maxim de 24 de ore şi fără greşeli
10.	Scurt şi la obiect !	ñ întotdeauna trimiteți pentru clienții dumneavoastră mesaje concise, la obiect; ñ deoarece adeseori cunoaşteți interesele clienților, poate fi chiar uşoară trimiterea unor mesaje ce i-ar putea interesa
11.	Solicitați sugestii !	ñ mesajele electronice vă facilitează aflarea opiniilor clienților dumneavoastră despre activitatea pe care o desfăşurați şi despre modul în care ați putea să o îmbunătățiți; stabiliți o căsuță de sugestii on-line pe site-ul dumneavoastră şi răspundeți fiecărei mesaj în maxim 24 de ore; ñ clienții care ştiu că sunt ascultați vor deveni rapid avocații dumneavoastră
12.	Rămâneți onest până la capăt !	ñ pentru a vă asigura clienții că firma dumneavoastră activează în deplină concordanță cu politica de confidențialitate, angajați o a treia parte pentru realizarea unui audit anual; aceasta va ajuta firma să se concentreze asupra unuia dintre cele mai importante principii de atragere a clienților ñ respectarea confidențialității ñ iar colaborarea cu o firmă de audit de prestigiu/ tradiție vă poate ajuta foarte mult în construirea unor relații durabile, de încredere cu clienții

Impactul economiei prin Internet asupra vieții tuturor consumatorilor devine pe zi ce trece din ce în ce mai puternic. În prezent, **ìeconomia Internetî** se dezvoltă în jurul a cel puțin 7 domenii de activitate, respectiv[23]:

"1. furnizorii de servicii pentru aplicații software (SAS). Aceştia furnizează, mențin şi actualizează aplicațiile software ale unei firme/organizații pentru o taxă/rată lunară fixată prin contract. Creşterea anuală a pieței de desfacere pentru SAS este estimată la 98 %;

2. furnizorii de servicii pentru stocarea datelor (SSP). Întrucât marile firme/organizații investesc sume uriaşe şi consumă foarte mult timp cu stocarea şi crearea de duplicate ale unor volume de date interne din ce în ce mai mari, aceste sarcini sunt trecute prin subcontractare la firme externe. Acestea asigură procedurile amintite pe baza tehnologiilor oferite de aplicațiile prin Internet (oferite, la rândul lor, de ISP/ASP), în special în site-urile cu sisteme de memorare de mare capacitate. Creşterea anuală a pieței SSP este de circa 374 %;

3. furnizorii de operațiuni generale IT şi la nivel de web-site (netsourcing). Aceştia cuprind o gamă mai largă de firme ofertante, pornind de la închirieri de spații în centrele lor de calcul şi până la firmele ce oferă servicii la nivelul a tot ceea ce este legat de rețelele firmei/organizației, inclusiv Internet. Aceste firme prestatoare de servicii pot prelua toate operațiunile IT din cadrul unei mari companii, pentru o taxă lunară de până la 100.000$, garantând clienților servicii-superprofesioniste, creşterea anuală a pieței este de circa 59 %;

4. furnizorii de servicii de rețea (NSP). Aceştia sunt firme ce cheltuiesc miliarde de dolari americani pentru a putea oferi serviciilor publice rețele de bandă largă ñ cum este Internet 2 ñ pentru transportul tuturor aplicațiilor şi serviciilor Web. creşterea anuală a pieței NSP este de 17 %;

5. aparatura informatică personală. Întrucât Internetul a devenit esențial atât în activitatea profesională, cât şi în comunicațiile personale, prin rețelele la domiciliu sau din oricare alt loc, dispozitivele personale mobile pentru accesul la Web (laptop-uri cu sisteme GSM încorporate, palmtop-uri,
video-telefoane mobile GSM din generația 2,5 G şi 3 G cu ecran mărit şi protocol WAP) cunosc o dezvoltare foarte rapidă. creşterea anuală a pieței echipamentelor mobile este de 56 %;

6. furnizorii de servicii B2B şi B2C. Aceste firme pot gestiona orice, începând de la punerea în legătură a furnizorilor de produse, utilități şi servicii- via Internet sau alte rețele WAN ñ cu orice tip de clienți până la serviciile on-line pentru clienții de pretutindeni. Serviciile B2B şi B2C tind să se transforme în P2P, cu profit într-un timp scurt, mai puțin de 1 an. Creşterea anuală a pieței este prevăzută la 100 %;

7. E-consulting. Firmele care se specializează în acest domeniu angajează personal de foarte înalt profesionalism, persoane care sunt denumite şi “strategi-Webî. Aceştia pot oferi consultanță prin Internet, începând de la lansarea unui nou proiect pe Web până la transformarea organizațională în direcția afacerilor orientate Web, astfel încât conceptul de organizație în rețea să poată fi aplicat practic, în totalitate. Marile organizații preferă acest nou gen de servicii de consultanță, nemaifiind nevoite să apeleze la prezența fizică a consultanților clasici şi să le pună la dispoziție facilități de lucru costisitoare.î

Pentru consumatori, “IT la robinetî are următoarea semnificație: pe măsură ce Internetul va fi extins din punct de vedere al capacității şi al vitezei de transmisie, el se va transforma într-un “tot digitalî conținând orice se poate digitiza (muzică, cărți electronice, televiziune interactivă etc.).

Lumea afacerilor electronice va folosi din ce în ce mai mult dispozitive fără fir cu suport WAP pentru a:

ñ accesa datele clienților;

ñ extrage informații de marketing;

ñ găsi produse şi servicii de la furnizori şi comercianți.

În acest sens, omenirea aşteaptă generalizarea următoarelor progrese[24]:

“1. microplăți. Acestea sunt plăți foarte mici care se fac pe siturile e-commerce, pentru cantități mult preamici pentru a fi acceptate tranzacțiile cu cărți de credit-plăți cum ar fi o fracțiune dintr-un cent. Un astfel de proiect funcțional este Common Markup pentru microplăți per taxă-legătură la XML.com. Multe companii, inclusiv Compaq şi IBM, au lucrat împreună pentru perfecționarea acestei tehnologii;

2. Linux/Open Source. Mai puțin de 2 % din vânzările totale cu amănuntul au acum loc pe web, lăsând un spațiu mare pentru extindere. tehnologiile multiplatformă de la Linux şi din zonele de

activitate open-source pot înflori ca mijloace de reducere a costurilor (asociate cu platformele proprietare), deoarece siturile de comerț de toate soiurile îşi vor extinde platformele tehnologice în anii care vor urma;

3. P3P. Platform for Privacy Preferences Initiative (P3P) este un set de standarde şi specificații tehnologice propuse pentru siturile şi browserele de comerț, cu scopul de a oferi cumpărătorilor de pe web mai mult control asupra cantității de informații personale pe care o oferă când vizitează siturile.

Printre alte caracteristici, o componentă client a tehnologiei propuse extrage şi citeşte politicile de intimitate care sunt deservite printr-o componentă corespunzătoare a siturilor Web participante. Windows şi Internet Explorer vor suporta P3P;

4. E-money şi EBPP. Tehnologia EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment) este prognozată să deschidă o piață de mai multe miliarde de dolari americani în următorii câțiva ani pentru înlăturarea hârtiei din procedeele de plată cu bonuri. Companii ca Check-Free şi Transpoint sunt exemple de dezvoltatori ai acestei tehnologii;

5. Meta-rețele. Schimburile B2B şi vortalurile au înflorit de curând, dar unii prezic că noile meta-rețele nu vor afecta vechile schimburi ‘‘practicate în rețeaî de care ne bucurăm azi. Meta-rețelele ñ rețelele de rețele ñ oferă acces utilizatorilor Internet la mai multe schimburi în acelaşi timp. Consolidatorii licitațiilor ca Auction Watch, şi chiar site-uri P2P ca Napster, sunt exemple ale modului în care o tehnologie meta-rețea poate oferi utilizatorilor acces la mai multe schimburi;

6. Agenți. Deoarece dispozitivele conectate proliferează, veți dori agenți software pentru a le coordona pe toate. Dezvoltatorii de agenți software speră că aceştia să se dezvolte treptat din soft utilitar în soft principal. Dar nu aşteptați să aveți agenți într-adevăr inteligenți care anticipează nevoile dumneavoastră şi negociază în locul dumneavoastră ñ cel puțin în următorii 5 ani. Standardele sunt încă necesare pentru elementele de comunicare şi securitate;

7. Independența limbajului prin unicod. Schema de codare de facto a datelor Internetului este încă ASCII pe 7 biți. Dar unicod ñ un sistem de codare a caracterelor pe 2 octeți care poate manevra toate limbile din lume, inclusiv chineza şi japoneza ideografică, plus scrierile care se citesc de la dreapta la stânga, ca ebraica- are un suport tot mai mare în standarde şi software. Va fi engleza încă limba dominantă pe net în 5 ani ?

8. Tipărirea pe Internet. Internet Printing Protocol (IPP) vă permite să vă conectați uşor la orice imprimantă şi să tipăriți documente prin specificarea URL-ului dispozitivului. Protocolul este deja acceptat de Hewlett-Packard, IBM, Lexmark, Werox şi Windows 2000. Tipărirea pe un WAN sau Internet devine mult mai uşoară cu IPP. Cu el puteți trimite o lucrare de tipărire la o imprimantă din altă țară la fel de uşor ca la o imprimantă din biroul propriu;

9. Imagini PNG. Formatul Portable Network Graphics câştigă suport ca o alternativă la formatele GIF şi JPEG care domină Web-ul. PNG oferă multe din avantajele JPEG-urilor (cum ar fi suportul true-color) şi ale GIF-urilor (compresia fără pierderi), plus capacități noi sofisticate, cum sunt gradele variate de transparență. Şi este scutit de taxa pentru dreptul de autor;

10. Internetul interplanetar. O idee într-adevăr radicală: creați un protocol de tip IP care permite comunicarea cu vehicule spațiale şi alte dispozitive oriunde în sistemul solar. NASA a produs deja dispozitive de recepție în sectorul privat pentru dezvoltarea acestui tip de tehnologie, pe care o consideră că va suporta comunicațiile prin întregul sistem solar chiar în condiții adverse. Uitați-vă din când în când, în deceniul următor, după nume de domenii ca ‘‘Earthî, ‘‘Marsî sau ‘‘Jupiterî.

Comerțul şi marketingul electronic au determinat mutații semnificative în ceea ce priveşte strategiile adoptate de firmele din zilele noastre. În acest sens, merită subliniate următoarele

caracteristici ale firmelor ce-şi desfăşoară astăzi activitățile într-un mediu de afaceri deosebit de dinamic:

I. firmele, companiile şi organizațiile utilizează un arsenal complex de tehnologii Internet pentru a ocupa o poziție cât mai avantajoasă pe piață. Ele pun accent pe comunicarea de mare viteză a informațiilor;

II. gestionarea relației cu vizitatorul (VRM) reprezintă una dintre cele mai mari oportunități oferite de Web firmelor. Una din tehnologiile VRM este Commerce Trends şi permite realizarea unor analize complexe de comportament al vizitatorilor site-urilor. De exemplu, corelând informațiile despre clienți cu date demografice, unele companii au reuşit prin intermediul site-urilor de comerț electronic să-şi sporească semnificativ cifra de afaceri.

Totuşi, cercetările efectuate arată că aproximativ jumătate din vizitatorii care ajung pentru prima oară pe unul site-urile de comerț îl abandonează datorită faptului că este prea dificil de navigat pe ele;

III. tehnologia gestionării lanțului de furnizori şi distribuitori permite firmelor să se aprovizioneze prin cataloage de produse de pe Internet, ceea ce permite reduceri semnificative ale costurilor;

IV. dispozitivele cu suport Web facilitează clienților posibilitatea de a discuta în direct cu reprezentanții serviciului/ departamentului pentru clienți al firmei. De exemplu, mulți angrosişti de pe Web oferă deja acest serviciu prin tehnologiile VoIP (Voice over IP).

În ultimele decenii, au apărut câteva fenomene care au influențat în mod semnificativ evoluția activității de marketing a întreprinderii, precum:

a) fenomene referitoare la mutațiile intervenite în viața societății:

ñ creşterea exponențială a populației globului (populația Indiei şi cea a Chinei reprezintă o treime din populația planetei);

ñ modificarea continuă a structurii populației pe vârste (‘‘îmbătrânireaî unor societăți, precum cele nipone, suedeze, germane etc. ‘‘aging societyî) şi profesii (apariția unor noi meserii, precum merchandiser, administrator de rețele etc.);

ñ creşterea puterii de cumpărare a populației, ceea ce conduce la sporirea şi diversificarea nevoilor;

ñ transformarea continuă a modului de viață (urbanizare, motorizare etc.);

b) fenomene legate de tehnologiile comerciale:

ñ apariția şi dezvoltarea unor noi metode de gestiune a stocurilor şi de aprovizionare;

ñ îmbunătățirea sistemelor de transport, mecanizare, automatizare, robotizare;

ñ creşterea ponderii studiilor de piață şi a celor motivaționale în adoptarea deciziilor de marketing etc.

Noul sau neo-marketingul este, fără îndoială, ‘‘expresia profundelor transformări ale societății umaneî[25]. Principiile noului marketing se aplică în condițiile sociale şi economice create de tehnologiile avansate ale energiei nucleare, ale comunicațiilor prin sateliți, informaticii, biroticii, biotehnologiei etc.

Revoluția produsă de tehnologia informațională şi comunicațională a impulsionat desfăşurarea unor schimbări profunde în practica marketingului. De exemplu, sunt de remarcat efectele fuziunilor dintre telefon şi calculator, dintre telecomunicații şi teleprocesare asupra activității de marketing a întreprinderii. Explozia informațională înseamnă o mulțime de relații reciproce şi interdependente între expansiunea ştiinței, legarea acesteia de noi tehnologii, ca şi crearea crescândă de ştiri, informații promoționale şi modalități de petrecere a timpului liber, în contextul unei populații în rapidă creştere, mai alfabetizată şi mai instruită (“puterea înseamnă cunoaştereî).

Evoluția marketingului trebuie corelată cu:

ñ infrastructurile legate de mijloacele de transport pentru oameni şi mărfuri;

ñ infrastructurile energetice de apă, gaze naturale, electricitate etc.;

ñ infrastructurile legate de comunicațiile tiparului şi cele electronice, ce au stat la baza dezvoltării mijloacelor de informare în masă (apariția marilor moguli ai presei, precum R. Murdoch, T. Turner).

Penetrarea noilor tehnologii în toate sectoarele economiilor dezvoltate are efecte considerabile pentru marketing deoarece:

ñ teoriile convenționale ale ciclurilor de viață ale produselor industriale sunt acum demodate, ca şi diviziunea internațională a muncii;

ñ ciclurile de viață ale produselor/serviciilor devin tot mai scurte;

ñ natura inovațiilor şi modul în care ele îşi croiesc drumul spre afirmare sunt sensibil diferite față de trecut ñ “inovația prin invazieî este acum ceva obişnuit;

ñ inovația prin reunirea unor sectoare industriale diferite este un nou mod de a progresa în prezent (de exemplu, ingineria mecanică s-a unit cu electronica pentru a da naştere roboticii). Pentru ca o industrie să supraviețuiască, ea trebuie să rețină cât mai mult timp avantajul de marketing conferit de inovația tehnologică ñ aceasta impune o reinvestire a profiturilor în programe continue de cercetare-dezvoltare pentru a-şi putea conserva avantajul competitiv.

Spre deosebire de activitățile tradiționale internaționale ale unor mari firme, apare tot mai evidentă ideea unui nou marketing, specific globalizării. Suntem martorii unui nou mondialism, ai unei economii globale şi ai unei piețe globale în care distanțele nu mai reprezintă un obstacol. Oricine, oriunde şi oricând va putea avea acces la rețeaua electronică globală.

Parafrazându-l pe A. Malraux, am putea spune că “economia secolului al XXI-lea va fi digitală, virtuală sau nu va fi delocî.

În esență, noul marketing poate fi redus la două teme fundamentale:

1) clientul şi relațiile cu el ñ vocea clientului şi valorile consumatorilor constituie principala forță care catalizează piața;

2) tehnologia informațională şi aplicațiile ei- un cert factor de succes al firmelor îl reprezintă legăturile dintre tehnologia informațională şi orientarea sa spre piață (de exemplu, expansiunea marketingului direct, a studiilor de piață asistate de calculator şi a cybermarketingului).

În concluzie, întreprinderile/firmele sau organizațiile utilizează un arsenal de tehnologii Internet pentru a ocupa o poziție cât mai competitivă pe piață, răspunzând astfel dezvoltării constante a Web-ului, determinată de creşterea şi diversificarea continuă a nevoilor umane. Noua economie înseamnă întotdeauna funcțional, întotdeauna conectat, iar firmele de succes au învățat această lecție. De aceea, putem afirma că marketingul actual este unul ofensiv, uneori chiar agresiv, bazat pe rapiditatea reacției întreprinderii, pe viteza sa de răspuns la solicitările consumatorilor.

Întrebări recapitulative

1. Ce reprezintă marketingul în viziunea Asociației Americane de Marketing?

2. Definiți:

- conceptul de marketing;

- procesul de marketing.

3. Enumerați principiile fundamentale care stau la baza conceptului de marketing.

4. Care sunt cele 3 trăsături cheie care ar trebui să se afle la baza activității oricărei firme care se pretinde a fi orientată spre piață.

5. Dați exemple de activități practice specifice procesului de marketing.

6. Ce forme de utilitate creează marketingul ?

7. Enumerați cele 4 ere ale marketingului.

8. Care sunt, în opinia lui Ph. Kotler, cele 5 orientări fundamentale după care firmele îşi pot realiza activitățile lor de marketing ?

9. Prin ce se caracterizează orientarea de:

- marketing;

- marketing social.

10. Enumerați funcțiile marketingului.

11. Ce activități cuprinde funcția de marketing a firmei ?

12. Ce cuprinde mediul de marketing al firmei ?

13. Prezentați caracteristicile esențiale ale mediului:

- stabil;

- instabil;

- turbulent.

14. Ce cuprinde micromediul ?

15. Ce cuprinde macromediul ?

16. Ce reprezintă concurența comercială ?

17. Enumerați cele 4 niveluri ale concurenței, bazate pe gradul de substituire a produsului/serviciului.

18. Ce exprimă cota de piață absolută ?

19. Ce reprezintă conceptul de marketing STP ?

20. Definiți conceptul de comportament al consumatorului.

21. Ce reprezintă managementul marketingului ?

22. Ce relație există între politica şi strategia de marketing ?

23. Ce reprezintă mixul de marketing ?

---

[18] R. Duro, B. Sandstrom- *Strategies guerrieres en marketing*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988

[19] H. Davidson ñ *Even More Offensive Marketing. An Exhilarating Action Guide to Winning in Business*, Pengiun Books, Londra, 1997

[20] S. P. Schnaars ñ *Marketing Strategy. A Customer-Driven Approach*, Macmillan, New York, 1991

[21] M. Sădeanu ñ *Tehnologiile IT ñ robinet pentru e-business în anii 2000*, Comunicații Mobile, nr. 8/2000

[22] H. P. Brondmo- *The* Eng@ged *Customer*, Harper Business, New York, 2000

[23] M. Sădeanu, *op. cit.*

[24] S. Rupley ñ *E-business*, PC Magazine România, noiembrie 2000

[25] J. C. Drăgan, M. C. Demetrescu ñ *Noul marketing în mileniul III*, Ed. Europa Nova, Bucureşti, 1998